



Universidad
Nacional de
General
Sarmiento




UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

**MAESTRIA EN ECONOMIA Y DESARROLLO
ECONOMICO INDUSTRIAL**

 Unidad de Biblioteca
y Documentación
UByD UNGS

**“Marketing y Pequeñas y Medianas Empresas:
el caso del sector Indumentaria de Rosario”**

Alumna

MARIA FERNANDA TAMBORINI

Director de Tesis

SERGIO R. POSTIGO

Buenos Aires, Diciembre del 2002

Agradecimientos

- *A mi familia, por su apoyo incondicional y particularmente a Laura, por su inmensa ayuda.*
- *A mi mentor, Sergio Postigo, por su dedicación, apoyo y estímulo para la realización de este trabajo.*
- *A Roberto Bisang, quien fue mi primer contacto con la Universidad Nacional de General Sarmiento.*
- *Y, especialmente al Dr. Hugo Kantis, quien me brindó la oportunidad de ser alumna de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial y enriquecerme profesionalmente a partir de los conocimientos adquiridos.*

18/12/2002

INDICE

INTRODUCCION.....	4
CAPITULO 1: Planteamiento del Problema y Objetivos de la Investigación	6
1.1- Planteamiento del Problema.....	6
1.2- Objetivos de la investigación	9
CAPITULO 2: Marco Teórico.....	10
2.1- Introducción	10
2.2- Las Pequeñas y Medianas Empresas: Características, ventajas y limitaciones desde el punto de vista del marketing.....	12
2.3- Marketing: Definición y conceptos desde el punto de vista de las PyMEs	16
2.4- Marketing para PyMEs	20
2.5- Hacia un modelo conceptual	23
2.6- Revisión de las principales investigaciones empíricas	29
CAPITULO 3: El Sector de Indumentaria y el Contexto Económico de los '90	33
3.1- Características generales del sector indumentaria.....	33
3.2- El sector de indumentaria en Argentina: Principales variables.....	36
3.3- Un resumen del sector.....	43
3.4- Patrones de organización industrial.....	45
3.5- El contexto económico de los '90	46
CAPITULO 4: Metodología y Objetivos de la Investigación.....	50
4.1- Aspectos metodológicos.....	50
4.2- Preguntas de investigación.....	53
CAPITULO 5: Resultados de la investigación	55
5.1- Descripción de la muestra	55
5.2- Resultados.....	59
CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXO	93

INTRODUCCION

Esta tesis tiene como objetivo principal aportar evidencia empírica para el entendimiento de las prácticas de marketing llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas de Indumentaria de Rosario. Para comenzar, puede decirse que un conjunto de factores, entre los cuales se destaca la creciente presión competitiva, la sofisticación de los consumidores y la recesión económica, en el ámbito local, produce un creciente interés en el estudio del marketing para PyMEs.

El marco teórico se basa en el enfoque de la contingencia que adopta una visión integral que incluye y globaliza los aspectos relevantes de las pequeñas y medianas empresas y los conceptos básicos del marketing a los cuales se le añaden las características distintivas del sector de indumentaria.

A causa de los cambios radicales ocurridos en la economía Argentina durante los '90, el marketing en las pequeñas y medianas empresas debería de haberse transformado en una pieza clave para lograr la permanencia en el mercado. La evidencia disponible sugiere que en muchas de estas firmas el marketing no es percibido como un área funcional relevante y que las decisiones que involucra no son consideradas como parte de las acciones estratégicas. Como consecuencia de ello, el planeamiento comercial no es comprendido ni implementado (Agar, 1999). La escasa relevancia o atención puesta por los empresarios PyMEs en el área es señalada como una causa importante de fracaso de las firmas, ya que pese a ser una de las más significativas, la totalidad de su alcance con frecuencia no es percibido por las dichas empresas, por lo que una más comprensiva y detallada visión del marketing las beneficiaría.

Por tanto, el interés de esta investigación se encuentra dado por la escasez de estudios existentes sobre marketing para PyMEs y la importancia de ésta área para el éxito o fracaso de las empresas. Desde el punto de vista de la gestión empresarial se prevé que los resultados obtenidos aportarán un importante caudal de información respecto de cómo es posible mejorar la gestión de las variables comerciales en una empresa y al mismo tiempo contribuirá a mejorar los programas de capacitación ejecutiva de las cámaras empresariales y los organismos de apoyo pertenecientes al sector indumentaria.

En una instancia posterior a este trabajo, se prevé presentar en forma práctica los resultados y conclusiones a los pequeños y medianos empresarios del sector en el marco de un acuerdo con la Secretaría de Producción, Comercio Exterior y Empleo de la Municipalidad de Rosario. El objetivo, es identificar las estrategias seguidas por las empresas más exitosas para posibilitar la autoevaluación individual y poder delinear programas de asesoramiento en marketing adaptados a las necesidades de las firmas analizadas.

La tesis se estructura de la siguiente forma, en el capítulo uno se plantea el problema de investigación y los objetivos que servirán de guía para el trabajo. En el siguiente capítulo, se desarrolla el marco teórico que se utilizará como base conceptual focalizando el análisis en la interrelación de las siguientes áreas temáticas: la disciplina del marketing y las pequeñas y medianas empresas del sector indumentaria. Por último, se resumen las principales investigaciones empíricas relacionadas.

En el capítulo tres, se realiza una descripción general de la evolución del sector industrial incluyendo datos estadísticos de las principales variables y se analiza el contexto económico argentino de los '90.

Una vez revisado el marco teórico y habiendo expuesto un modelo conceptual, describiendo el sector industrial de análisis y el contexto económico correspondiente, se plantea en el capítulo cuatro la metodología prevista y las preguntas de investigación. A continuación, se presentan los resultados del trabajo, primero en forma general y luego comparando dos grupos específicos de firmas. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 1: Planteamiento del Problema y Objetivos de la Investigación

1.1- Planteamiento del Problema

Hasta principios de los años '70 era frecuente encontrar en la literatura económica y de organización industrial un especial énfasis dirigido hacia el análisis de las firmas de gran tamaño, el estudio de las grandes corporaciones y el desarrollo de empresas multinacionales. La vigencia por varias décadas del paradigma de la producción en masa y el aprovechamiento de las economías de escala llevó a la mayoría a suponer que el futuro pertenecía a unas pocas corporaciones gigantescas actuando a escala global (Casaburi y Angelelli, 2001).

Sin embargo, luego de décadas de ser consideradas agentes marginales del sistema económico, a partir de los '80, las pequeñas y medianas empresas, comienzan a ganar importancia en el contexto internacional, en la medida en que se produjeron diversos cambios en lo político, social, económico y productivo (Julien, 1998). Estas empresas se han convertido, en el sector más importante desde el punto de vista de la ocupación de mano de obra y de la producción de bienes y servicios. Su importancia deriva del hecho de que si bien la capacidad de generar empleos cae en el sector de grandes empresas, el sector PyME constituye el núcleo empresario generador de empleo por excelencia (Katz, 2000) convirtiéndose en líderes en el resurgimiento de muchas regiones.

Como en otros países, las PyMEs argentinas constituyen un grupo económico con características propias por lo que no pueden ser tratadas como agentes económicos "grandes de menor tamaño" (Storey, 1994). Una gran variedad de estudios (Mason, 1998; Acs, 1998, Szarka, 1998 y Greiner, 1972) destacan las características intrínsecas de las PyMEs y tratan su problemática haciendo especial énfasis en las diferencias de capacidad estratégica, objetivos y estilo de gestión en relación a las grandes empresas. Dichos estudios se han concentrado en el análisis de los aspectos productivos, tecnológicos, financieros y organizacionales.

Kantis (1998), destaca que las debilidades que se identifican en las PyMEs son frecuentemente producto de las comparaciones que se realizan con las grandes empresas y que reflejan resultados obvios como, por ejemplo, la existencia de una baja utilización de las herramientas de planeamiento formal recomendadas en los manuales de gestión estratégica. Subraya además,

la necesidad de adoptar enfoques alternativos que tengan en cuenta las características específicas de estas firmas ya que la traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo de las grandes firmas no parece una vía capaz de contribuir al deseado fortalecimiento de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas.

Este sector empresario tiene características propias y lógicas económicas y modalidades de comportamiento específicas e idiosincrásicas. La propiedad y la conducción de estas firmas recae en la figura del propietario y, dado que son predominantemente empresas familiares, la gestión no está profesionalizada y la visión del mundo que tiene el dueño de la PyME resulta particularmente relevante en la elección de las acciones que incidirán en variables estratégicas para su desarrollo. En tal sentido, la interacción entre el entorno en el que actúan y ciertos atributos del propietario (educación, edad, experiencia empresarial y capacidad de programación estratégica) resulta decisiva en el estilo de conducción y en las potencialidades de expansión de las empresas. Así, las PyMEs no sólo difieren en su capacidad estratégica, sino que pueden incluso perseguir objetivos distintos a la optimización de su rentabilidad económica tales como sobrevivir en el mercado, mantener la fuente de trabajo y continuar con la tradición de la empresa familiar (Yoguel, 1998).

En relación a las características de las PyMEs, el estilo y orientación hacia el marketing han sido poco estudiados pese a que éste cumple una función vital dentro de las firmas y asumió aún más importancia en el marco de la intensa competencia que existe hoy en los mercados (Mazzarol y Ramaseshan, 1996). En un estudio de Carson (1990) se observa que los empresarios PyMEs tienen una actitud negativa hacia el marketing y concluye en estudios sucesivos que las características de estas empresas son tales que improbablemente puedan aceptar y comprometerse en actividades estándares y formales del marketing.

Dada la importancia del marketing para el éxito o fracaso de las empresas y la carencia de modelos teóricos y herramientas que se adapten a las necesidades y características de las PyMEs, el presente estudio persigue analizar las prácticas de marketing aplicadas por las empresas pequeñas y medianas del sector indumentaria de la ciudad de Rosario. De esta manera, se intentará aportar conocimiento sobre un área que es señalada como fundamental para el crecimiento de las firmas. La relevancia de enfocar este estudio hacia un sector como el de indumentaria se debe a que el marketing juega un rol fundamental en su estrategia de crecimiento y adaptación al entorno por su estrecha relación entre sus productos y el

consumidor final (Postigo, 2000), además de ser un sector con predominancia de firmas pequeñas.

Este grupo empresario en general y las PyMEs de indumentaria en particular, vienen sufriendo en nuestro país, desde principios de los '90, una creciente presión competitiva y una fuerte incertidumbre ambiental que las obligó a replantearse las prácticas productivas y de gestión que habían caracterizado su desarrollo en décadas anteriores (Yoguel, 1998). Las particulares condiciones macroeconómicas de los '80 y los programas de estabilización de los '90, afectaron en especial a las firmas pequeñas. Como consecuencia se produjo un cambio en su perfil empresarial y en esencia, su desempeño no tuvo la capacidad de generar incrementos en el empleo y la producción, destacándose la reducida incorporación de nuevas firmas en el tejido industrial. Esto derivó no sólo en una alta tasa de "mortalidad" empresarial sino también en la destrucción de tramas productivas que previamente gozaran de significativa vitalidad (Kosacoff, 1996).

En la ciudad de Rosario las PyMEs, representan el 63% de las firmas y ocupan el 75% de los puestos de trabajo¹. Esto significa que tomando cualquiera de las dos variables mencionadas, es el grupo de mayor peso en la industria rosarina. Por su parte, el sector de indumentaria tiene una participación importante en la industrial local ya que ocupa el cuarto lugar tanto desde el punto de vista del número de empresas (7%) como de la ocupación de mano de obra (9%). Por lo expuesto, la ciudad de Rosario presenta un campo ideal para este tipo de investigación ya que a raíz de los cambios ocurridos en la última década el marketing en las pequeñas y medianas empresas debería de haberse transformado en una de las variables clave para lograr la persistencia en el mercado.

¹ Fuente: Diagnóstico de la Industria Manufacturera Rosarina. Relevamiento Productivo. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. U.N.R. Año 1997. En dicho relevamiento se consideraron PyMEs aquellas empresas que tuvieran más de 5 empleados y menos de 200 o las que con menos de 5 ocupados, poseen un monto de facturación superior a los \$60.000 anuales.

1.2- Objetivos de la investigación

Como se mencionó anteriormente, esta tesis tiene como objetivo principal aportar evidencia empírica para el entendimiento de las prácticas de marketing llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas de indumentaria de Rosario.

Asimismo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar y describir la orientación y actitud que tienen las empresas del sector frente al marketing.
- Estudiar las características del proceso de planificación comercial.
- Conocer las estrategias comerciales adoptadas por éstas empresas.
- Exponer las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución.
- Explorar las diferencias existentes con relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales entre las empresas que han tenido diferentes desempeños.

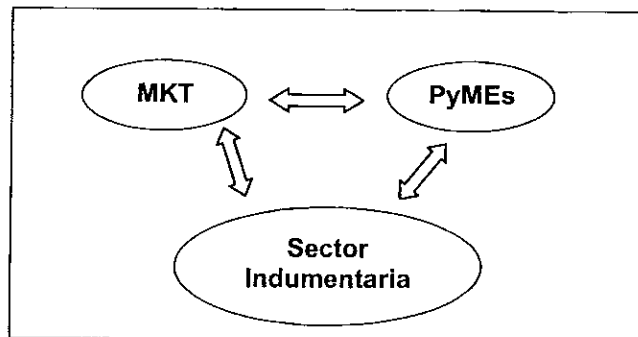
CAPITULO 2: Marco Teórico

2.1- Introducción

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico que permitirá analizar y describir el marketing que aplican las pequeñas y medianas empresas del sector de indumentaria de Rosario. El mismo se construirá a partir de la teoría existente y de las investigaciones empíricas, tratando de responder a las necesidades del presente estudio usando como autores referentes, aquellos que se ubican en la corriente del enfoque de la contingencia.

La teoría del management comenzó a focalizarse en esta nueva orientación en la década del '60. Esta línea del pensamiento enfatiza la importancia que tiene la influencia del entorno en la gestión de las organizaciones y cuestiona la existencia de una única y mejor manera de administrar y organizar empresas. Autores como Carson y (1989), Brookbank y Kirby (1995) y Möller y Anttila (1987) entre otros, han hecho trascendentales aportes a esta corriente teórica y coinciden en destacar que el marketing en este tipo de firmas es inherentemente diferente de las prácticas llevadas a cabo por grandes empresas. Como consecuencia de ello, los principios básicos del marketing deben ser adaptados a las necesidades e idiosincrasia de las pequeñas y medianas empresas. Esta corriente, hace énfasis en la omnipresencia del empresario como uno de los factores determinantes del estilo de marketing de una firma y señalan que los empresarios PyMEs al igual que aquellos pertenecientes a grandes empresas hacen marketing, pero acorde a sus propios términos y requerimientos, que no responden a herramientas o teorías tradicionales (Carson, 1995).

En resumen, la investigación que se llevará a cabo requiere de la concurrencia de tres grandes ejes temáticos que si bien son temas en sí mismos, para el propósito de este estudio necesitan ser reunidos a través de las interrelaciones y puntos en común que presentan. Por tanto, el objetivo es lograr un marco teórico que incluya y globalice los aspectos relevantes de las PyMEs, los conceptos básicos del marketing y las características distintivas del sector de indumentaria, que se analizará en un capítulo posterior.



A continuación, se desarrollan cada uno de los ejes temáticos relevantes para el trabajo. Primeramente, se describen las características, ventajas y limitaciones de las PyMEs particularmente en relación al marketing. Luego, se adoptará una definición de marketing y se explicarán algunos de los conceptos claves desde el punto de vista de las PyMEs. Posteriormente, se resumen los aspectos comunes más importantes. Finalmente, se presenta un modelo conceptual desarrollado por Carson (2000) como enfoque general de análisis.

2.2- Las Pequeñas y Medianas Empresas: Características, ventajas y limitaciones desde el punto de vista del marketing

Como suele argumentarse las diferencias entre las grandes empresas y las PyMEs son más importantes y profundas que aquellas relacionadas con cuestiones cuantificables como el tamaño, ya sea medido por nivel de facturación, ventas o número de empleados. Si bien estas diferencias son importantes y condicionan en parte el funcionamiento y la capacidad de crecimiento y el desarrollo de la empresa, las más significativas, tal como expresan Mendham y Bannock (1982) son de carácter cualitativo (los diferentes objetivos, estilo de gestión y estrategias comerciales). Para los fines de este estudio interesa resaltar justamente estos aspectos ya que son los que permiten tener una idea más acabada de cómo las características de las PyMEs afectan las prácticas y la visión de los empresarios con respecto al marketing.

Julien (1998), sostiene que pese a la heterogeneidad que existe entre las pequeñas y medianas empresas, éstas poseen un conjunto de características similares independientemente de su tamaño. En primer lugar, menciona la fuerte concentración de la gestión (normalmente con estrategias intuitivas que permiten un proceso de toma de decisiones rápido y eficiente), en segundo lugar, la baja especialización de los factores de producción; y por último se refiere a los sistemas de información internos (con pocos o ningún nivel jerárquico) y externos (que se basa en una relación muy directa con el cliente, con una rápida reacción a requerimientos nuevos o cambiantes) menos formalizados.

En adelante se utilizará la siguiente definición cualitativa presentada por Shollhammer y Kuriloff (1979) para definir una PyME. Según estos autores, una pequeña y mediana empresa se distingue por:

- a) El alcance limitado de sus operaciones, ya que este tipo de empresas opera predominantemente en un mercado local o regional.
- b) La baja escala de operaciones debido a que, en general, tienen una baja participación de mercado y, por lo tanto, rara vez alcanzan economías de escala significativas.

- c) El grado de independencia que se manifiesta en el hecho de que no son parte de un grupo de empresas y el propietario es la autoridad máxima que tiene un control efectivo sobre todo el negocio. En muchos casos esta autonomía también proviene de su independencia con respecto a instituciones financieras.
- d) El estilo de gestión es personalizado y con bajo grado de delegación. Los propietarios conocen bien a sus empleados quienes participan en todos los aspectos del negocio, pero, por lo general, no comparten la toma de decisiones.
- e) La mayoría accionaria y la gestión del negocio se centran en la figura de fundador.

En relación con las particularidades de las PyMEs, Carson (1995) explica que la omnipresencia del empresario en dichas firmas, es fundamental. Su cultura, antecedentes, personalidad y deseo de poder impregnan a toda la organización. En este tipo de estructura organizacional la delegación de funciones es casi nula. Además, no cuenta con especialistas en funciones específicas del negocio y por tanto debe desarrollar habilidades para desempeñarse como tal en los diversos aspectos del mismo. Inevitablemente habrá funciones en las que se siente más a gusto y posee más conocimientos como, por ejemplo, las productivas y operativas y en otras, como pareciera ser que ocurre con el marketing, son relegadas a un segundo plano.

Paralelamente, el autor indica que el tamaño de estas organizaciones sumado a la influencia del empresario implica que la toma de decisiones sea, por lo general, poco estructurada, sin proceso, simple, flexible, cambiante, innovativa y reactiva. Y las redes y contactos personales son los medios más comunes que utilizan para obtener nuevos clientes y mantenerse informados. Además, la nula influencia o impacto sobre su entorno se traduce en una alta vulnerabilidad de estas empresas a los cambios adversos del ambiente y a las amenazas competitivas.

Los aspectos arriba mencionados describen las características de las pequeñas y medianas empresas e implican ciertas restricciones que deben tenerse en cuenta ya que afectan la capacidad para desarrollar el marketing (tal como se lo conoce en los libros de texto). Al respecto, Carson (1995) define tres restricciones y argumenta que las mismas definen, en parte, las características que el marketing adquiere en el contexto de una PyME:

1. **Recursos limitados.** Principalmente los financieros, el conocimiento sobre el marketing y el tiempo son recursos escasos que en conjunto contribuyen a limitar las actividades del área comercial en relación con las que realizan las grandes compañías.
2. **Nivel de especialización.** El bajo nivel de especialización del trabajo dentro de las PyMEs representa una limitación para el desarrollo del marketing dado que los directivos tienden a realizar muchas funciones simultáneamente sin estar especializados en ninguna. Además, el marketing es con frecuencia la última de las disciplinas a ser desarrollada por una empresa en expansión.
3. **Impacto limitado.** La pequeña participación de mercado que, en términos generales, tienen las PyMEs hace que el impacto sobre el mismo sea limitado. Esto, sumado a la restricción de recursos y escaso conocimiento del marketing, hace que el impacto de la publicidad sea insignificante en relación al que obtienen las grandes empresas.

Simultáneamente, el autor afirma que son esas mismas características, producto de las limitaciones, las que generan ventajas a este tipo de empresas frente a sus grandes competidores. Dichas ventajas son:

- **Sentido de lealtad.** El ambiente de trabajo dentro de una pequeña empresa es probablemente más agradable que en una gran compañía debido al mayor conocimiento de las personas entre sí y a la cercanía del propietario con sus empleados. A su vez, en una PyME se tiene más oportunidades de establecer lazos cercanos e informales con sus empleados, dando por resultado un aumento de la lealtad de los trabajadores y del compromiso de los mismos con la empresa.
- **Relación empresa/cliente.** Otra ventaja es la cercanía de la firma y el cliente. Como es sabido, las pequeñas y medianas empresas tienen, por lo general, una estrecha base de clientes que habitualmente se concentran en un mercado local. Es frecuente encontrar propietarios de PyMEs que conocen muy bien (y personalmente) a sus principales clientes lo cual resulta en una fluida interacción que beneficia a ambas partes teniendo un efecto positivo sobre la lealtad y el nivel de satisfacción.

- **Flexibilidad estratégica y capacidad de reacción.** A causa del tamaño reducido de sus estructuras organizacionales las PyMEs son más flexibles y veloces para poder responder a las necesidades y acompañar los cambios del mercado. La cercanía al cliente le permite identificar los cambios en la tendencia del consumidor. A causa de su naturaleza, rara vez, se comprometen con cursos de acción de largo plazo. La rapidez con la cual las decisiones de marketing son llevadas a cabo es una importante ventaja.
- **Orientación hacia la búsqueda de oportunidades.** Con relación al punto anterior, la cercanía al mercado y a los clientes alimenta la búsqueda de oportunidades y la propensión para detectarlas y explotarlas. Una vez que se identifican y se analizan, la toma de decisión es rápida. Esta facilidad de alcanzar oportunidades y tomar decisiones rápidamente es otra ventaja frente a las grandes empresas. Generalmente, estas oportunidades se encuentran en nichos de mercado, que son poco relevantes para las grandes compañías pero son importantes y viables para las PyMEs.
- **Fácil acceso a información de mercado.** En relación con los aspectos antes mencionados, se encuentra el acceso y uso de la información de mercado. Los que toman decisiones en las PyMEs están cerca de sus clientes, de su staff y del mercado y generalmente operan con líneas de comunicación directas y cortas. El propietario usualmente utiliza fuentes de información de manera informal y prefiere la comunicación cara a cara. En consecuencia, accede a información vital sobre el mercado a un costo nulo. Esa información la emplea junto a su experiencia y conocimiento sobre la industria en la que se encuentra y la utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Es importante destacar, que muchas empresas pequeñas hacen esto de forma inconsciente y no sistemática.

Como puede deducirse de lo expuesto, las características cualitativas mencionadas así como la influencia fundamental que tiene el propietario en estas empresas haría que el marketing aplicado por las pequeñas y medianas empresas sea diferente al de los modelos tradicionales de los libros de texto y en consecuencia y tal como afirma Carson (1995), "...las características de las PyMEs son tales que improbablemente puedan aceptar y comprometerse en actividades estándar y formales del marketing...."

2.3- Marketing: Definición y conceptos desde el punto de vista de las PyMEs

Así como se ha adoptado una definición de pequeña y mediana empresa, lo mismo se hará con respecto al marketing el cual puede definirse como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (Dolan, 2000). El marketing ubica al consumidor como centro de las decisiones de una empresa a través de un proceso integrado donde no sólo se apunta a satisfacer a sus clientes de manera más efectiva y eficiente que sus competidores, sino también a establecer una rentabilidad a largo plazo (Fuller, 1994).

Desde el punto de vista operativo, el desarrollo de una estrategia y plan de marketing conlleva una serie de pasos progresivos, interrelacionados y secuenciales. Por su parte, el planeamiento formal de la estrategia comercial puede describirse como un proceso estructurado, secuencial y disciplinado (Carson, 1995). Dentro del área existen herramientas básicas como son el posicionamiento², la segmentación³ y la participación de mercado⁴. Existen además, un conjunto de decisiones claves que toda empresa debe tomar con respecto a la mezcla comercial, es decir, las decisiones de producto, el precio, la comunicación y la distribución. A continuación, se describen las implicancias de cada una de estas decisiones y cómo ocurren en el contexto de una PyME.

Con respecto a las **decisiones de producto**, es de esperar que se tomen decisiones sobre la gama de productos⁵, la diferenciación de los mismos y los usos. Sin embargo, muchas de las pequeñas y medianas empresas no pueden aspirar a lograr la sofisticación requerida por los estándares formales del marketing. Las **decisiones de precio** se toman estratégicamente en relación a expandir la participación de mercado, cambiar o consolidar la posición en el mismo.

² El posicionamiento puede analizarse tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Desde la oferta se refiere al lugar que la empresa quiere ocupar en el mercado y se basa en la estrategia genérica que sigue (Por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque). Desde el punto de vista de la demanda el posicionamiento tiene que ver con cómo la empresa es percibida por sus clientes.

³ La segmentación del mercado supone el desarrollo de una estrategia altamente focalizada a captar a un grupo específico de potenciales consumidores quienes han sido identificados como los más receptivos a la oferta de la empresa.

⁴ La participación de mercado es otra herramienta utilizada por las empresas como un objetivo estratégico y como medida del desempeño competitivo.

⁵ El mix de productos implica tomar decisiones sobre nuevos lanzamientos, productos en crecimiento, maduros y declinantes, esto es, decisiones relacionadas con el ciclo de vida del producto.

No obstante, probablemente sea tomada sin ninguna estrategia muy desarrollada o compleja detrás.

Las **decisiones de comunicación** buscan lograr un balance entre publicidad en diferentes medios y la comunicación directa con los clientes. Pero las limitaciones que enfrentan las pequeñas y medianas empresas implican fuertes restricciones al gasto en actividades de promoción dando por resultado que no se tenga en cuenta el logro del balance adecuado. Por último, las **decisiones de distribución** refieren a la elección de una combinación coherente entre los diferentes canales (consumidor directo, intermediarios, etc), que en el caso de las PyMEs pocas veces es una actividad coordinada.

Como puede observarse al tratar de vincular las dimensiones típicas y estándares de las prácticas del marketing en el contexto de las pequeñas y medianas empresas se encuentran diferencias importantes. Y tal como expresa Carson (1995), en el caso de las PyMEs al tener prácticamente nula influencia o control sobre el entorno en el cual operan les resulta difícil posicionarse con respecto a sus competidores, ya que probablemente el número de competidores sea demasiado grande. Por su parte, determinados análisis y consideraciones de cómo cada una de las fuerzas competitivas o componentes del entorno afectan a la empresa están por debajo de la capacidad de análisis de dichas firmas. La determinación precisa del segmento de mercado al cual la empresa quiere dirigirse y explotar requiere sustanciales recursos. Con relación a la participación de mercado y los beneficios que ofrece conocer esta información, en el caso de las PyMEs pierde validez ya que, dado su tamaño, es muy posible que su cuota de mercado sea muy pequeña y hasta inmensurable.

Según la lógica del marketing, es de esperar que las empresas se orienten hacia la satisfacción de las necesidades del mercado al cual dirigen sus productos, sin embargo, las PyMEs, por lo general, no cuentan con esta información o si la tienen es muy vaga y general y basada en la percepción o intuición del propietario acerca de las necesidades que tienen sus clientes. A diferencia de las grandes empresas que cuentan con los recursos financieros y humanos necesarios, los propietarios de las PyMEs ven el marketing de su negocio como una tarea difícil y compleja y tienden por lo general a asociar los gastos en el área como un costo superfluo e innecesario.

De esta manera, resulta evidente que las pequeñas y medianas empresas difícilmente puedan implementar y adoptar las actividades estándares y formales del marketing. Esto no es un dato menor ya que tal como expresan diversos autores (Crafword-Lucas, 1992, Knight and Knight, 1993, Morris, 1994 y Way, 1994⁶), en el largo plazo, repercute en las posibilidades de éxito de dichas empresas.

Además, la mayoría de éstas firmas no poseen entrenamiento formal en marketing y tienden a considerarlo como apenas algo más que lo referente a ventas o publicidad (Gold, 1993). Esta carencia de conocimientos sobre el área ha sido extensamente destacada en diversas investigaciones las cuales han identificado en las PyMEs una "ausencia de planeamiento formal, inadecuado conocimiento de los clientes, ausencia de investigaciones de mercado y un ineficiente uso de las herramientas de promoción" (Williams, 1987⁷, Carson y Cromie, 1989).

En la misma línea, un estudio que consistió en un análisis comparativo de pequeñas y medianas empresas con distintos niveles de rendimiento (Mazzarol y Ramaseshan, 1996) que explora específicamente las diferentes maneras en las cuales combinan la mezcla comercial (las cuatro P's)⁸ destaca en sus conclusiones que el planeamiento formal, el uso de estrategias sofisticadas de promoción y el desarrollo de una estrategia comercial son claves para la obtención de una ventaja competitiva. Y agrega que, en ausencia de estos elementos, las empresas pueden a través de un buen uso y desarrollo de sus redes informales obtener una ventaja competitiva.

Este papel secundario que las PyMEs le asignan al marketing parecería deberse a la dificultad para adaptarlo a sus recursos, requerimientos y necesidades sumado a la desconfianza que los empresarios manifiestan sobre la relevancia e impacto de las herramientas del marketing en el rendimiento de sus empresas. Un trabajo más reciente (Raposo, Alves, Silva y Rodríguez, 1999) que analiza las políticas de marketing seguidas por las empresas del sector de indumentaria y textil de Portugal llega a conclusiones similares. Revela que aquellos factores más relacionados con el marketing pro-activo e internos a la empresa (tales como el diseño, la imagen de marca, la gestión y la organización) no son señalados como obstáculos al crecimiento de las ventas relegando toda la responsabilidad sobre factores externos a la misma como lo es el grado de competencia existente en el mercado.

⁶ En Mazzarol, 1996.

⁷ En Mazzarol, 1996.

En resumen, las herramientas del marketing son escasamente utilizadas dentro de las pequeñas y medianas empresas y tal como destaca Carson (1990) es un área en la que dicho grupo se muestra especialmente débil. La literatura sobre el tema destaca que esa carencia es una de las principales razones de fracaso en el largo plazo y al mismo tiempo es asociada con las posibilidades de crecimiento y supervivencia. De acuerdo con Coviello (2000), el marketing en las pequeñas y medianas empresas, es intuitivo, de corto plazo e improbablemente implique un proceso formal para desarrollar un plan de acción en esta área.

⁸ Cuatro P's: Producto/Servicio, Precio, Promoción y Publicidad.

2.4- Marketing para PyMEs

En las secciones precedentes se revisaron en primer lugar las características de las PyMEs haciendo especial énfasis en cómo éstas repercuten en el desarrollo del área de marketing. Luego, se analizaron los conceptos más importantes del marketing tratando de vincularlos al contexto de las pequeñas y medianas empresas. En esta sección, se presentará un resumen de los aspectos más salientes del marketing para PyMEs.

Como argumenta Carson (1995) suele entenderse que las herramientas del marketing⁹, tal como se las conoce en los libros de texto son fácilmente adaptables y aplicables a todo tipo de empresa en cualquier contexto en que éstas se desenvuelvan. Y en particular, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, los análisis tienden a ignorar la decisiva influencia de los valores, creencias y características personales de sus propietarios sobre las estrategias que se adoptan. Además, las actividades del marketing están influenciadas por la antigüedad de la empresa, su experiencia en el sector, la naturaleza del mercado en el que opera y los recursos y habilidades aplicadas a esa área.

Estas afirmaciones ponen de manifiesto lo expresado por Storey (1994), Thompson (1986) y Strickland (1993)¹⁰; en referencia a que es frecuente encontrar en la bibliografía, modelos teóricos pensados y desarrollados para grandes empresas que son aplicados directamente a las PyMEs con resultados poco satisfactorios, ignorando que estas organizaciones tienen características únicas, limitación de recursos y la influencia de la personalidad del propietario. En este sentido, el conocimiento y habilidad que tenga el empresario en los temas de marketing determinará la simplicidad o complejidad de las actividades llevadas a cabo y la importancia que se le asigne.

Levitt (1960), destaca que los académicos del marketing sugieren que las firmas que adoptan dicha filosofía, basada en poner a los consumidores en primer lugar y la convierten en acciones, deberían exhibir un mejor desempeño. Sin embargo, contrariamente a esa creencia, existen firmas administradas exitosamente que no han adoptado la filosofía del marketing, pero han puesto especial énfasis en cuestiones técnicas y productivas. Las empresas orientadas hacia la

⁹ Algunas de las herramientas del marketing más tradicionales son: la mezcla comercial (precio, producto, comunicación y distribución), el posicionamiento, la segmentación y la participación de mercado.

¹⁰ En Pelham (2000).

producción, asocian el marketing con ventas, frecuentemente compiten por precios y siguen como objetivo la maximización su capacidad instalada.

Dicho modo de funcionamiento, permitió a las firmas muy buenos desempeños en el contexto de crecimiento de los '70 y principios de los '80. Sin embargo, la globalización de la competencia, la desregulación de los mercados y la sofisticación creciente de los consumidores resulta en un entorno cada vez más competitivo lo que impulsó a los académicos y empresas de todo el mundo a redescubrir el concepto del marketing (Pelham, 2000). Con respecto a la orientación hacia el mercado, dicho autor afirma que es una importante fuente de ventaja competitiva que se basa en la escasez de firmas con una cultura orientada hacia el mercado, la habilidad de dichas empresas de entender el valor de los consumidores, y en la dificultad de inculcar normas de marketing orientadas hacia el mercado.

Pero, cuál es la importancia del marketing para las pequeñas y medianas empresas? Carson (1995), explica que estar orientado al consumidor, a las oportunidades y al largo plazo es el eje del área y brinda mayores probabilidades de crecimiento a las firmas. Todas las empresas deben crecer para sobrevivir, por tanto, todas deberían darle importancia. Sin embargo, esto parecería no ser así en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas. La razón se encontraría en que el marketing tradicional, para este sector empresario, no tiene un impacto significativo o inmediato sobre el desempeño y como resultado de ello las acciones comerciales se reducen a un estado muy simplificado.

A continuación se resumen los conceptos claves de las dos secciones precedentes:

- ⇒ Las PyMEs, en su mayoría, no cuentan con un departamento o área de marketing formalmente establecida dentro de la empresa.
- ⇒ La insuficiente especialización y división del trabajo dentro de estas organizaciones hace que el marketing, en muchos casos, no llegue a desarrollarse más allá de las definiciones básicas de qué producir y a qué precio.
- ⇒ El marketing, implica cierta planificación formal y condiciones dentro de las organizaciones (ej: especialistas, recursos destinados a investigaciones de mercado, a conocimiento del cliente, etc) que hacen que el empresario PyME lo vea como inalcanzable, incompatible e inadecuado con sus necesidades y forma de gestión.

- ⇒ Las pequeñas y medianas empresas operan, por lo general, en un mercado local reducido por lo que el impacto de la publicidad es relativamente bajo y, por tanto, el incentivo a destinar recursos a la comunicación es menor.
- ⇒ Además, en su mayoría, no tienen un presupuesto de gasto en publicidad. Su forma típica de llegar al mercado no son los medios de comunicación masivos (excepto los locales), sino las redes, contactos y el conocimiento casi personalizado de los clientes.
- ⇒ En su mayoría no hacen planeación formal, no tienen los objetivos escritos, ni desarrollan planes ni tácticas explícitas. En resumen, la planificación estratégica está poco profesionalizada y los empresarios PyMEs tienden a concentrarse en el corto plazo.

Todo lo expuesto no implica que las pequeñas y medianas empresas no hacen marketing. Por el contrario, lo que se intenta explicar es que estas empresas hacen marketing pero no en la forma tradicionalmente conocida y desarrollada por los libros de texto, sino de acuerdo a sus requerimientos, necesidades y conocimientos. Por ende, la disciplina del marketing por sí misma debería comprender en profundidad cuál es su rol para el crecimiento de las PyMEs para así adaptar y desarrollar los marcos teóricos necesarios, más aún teniendo en cuenta que los modelos existentes no necesariamente tienen en cuenta el entorno, el comportamiento y el funcionamiento de las organizaciones emprendedoras (Carson, Gilmore and Rant, 1996).

2.5- Hacia un modelo conceptual

Luego de haber analizado el marketing para PyMEs, en esta sección, se expone un modelo conceptual desarrollado por Carson (2000) que ilustra la forma en la cual el marketing, en el contexto de las pequeñas empresas, difiere de las descripciones convencionales y las prácticas expuestas en los libros de texto.

Como se expuso anteriormente, la naturaleza del marketing en estas empresas depende de las características del propietario y de la firma en si misma. No obstante, existen otros factores que influyen tales como la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa y las normas de la industria en la que opera.

⇒ *La etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la organización*

El tipo de marketing que exhibe una pequeña empresa depende de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre. En la **etapa de inicio** las PyMEs tienden a enfocarse en el producto y en ganar la aceptación de los clientes. Por tanto, las acciones comerciales probablemente se caractericen por prácticas reactivas, es decir, por reaccionar a las necesidades de los clientes y a los cambios del mercado. Durante la etapa de **desarrollo de la empresa**, el marketing se caracterizará principalmente por la "experimentación" con una variedad de técnicas comerciales. Cuando el negocio ya está establecido, en la **etapa de madurez**, es probable que el empresario haya desarrollado su propio estilo y práctica de marketing y conocerá qué funciona para su empresa y que no.

A medida que una empresa va atravesando por las distintas fases de su ciclo de vida, va progresando desde una situación relativamente poco controlada y planificada, en lo que respecta al marketing, a otra dónde cada aspecto del mismo es llevado a cabo en una situación relativamente más controlada y elaborada.

⇒ *Las normas de la industria*

Cualquier industria o mercado se rige por ciertas costumbres y prácticas. Por ejemplo, en lo que respecta a cómo, dónde y a quién ofrecer los productos, cómo y dónde distribuirlos, qué

tipo de servicio se espera, cuál es el parámetro de precios aceptado, qué márgenes existen y cuáles son las participaciones de mercado. Las normas de la industria existen también en términos de tradiciones, antecedentes y reglas tales como las prácticas de compra, de pago y demás. Estas normas establecidas son muy importantes en la mayoría de los mercados e industrias ya que crean su propia característica distintiva y determinan cómo los negocios se llevan a cabo.

En resumen, el marketing en las PyMEs estará determinado por dos prerequisites fundamentales como la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la firma y las normas de la industria en la que operan las empresas.

Un modelo de marketing para PyMEs



David Carson, 2000

Este enfoque se basa en la noción de que el marketing en las PyMEs se lleva a cabo en un contexto único que debe ser tenido en cuenta, particularmente en lo que refiere a las limitaciones de recursos, características del propietario y la industria en la cual opera. El objetivo de este modelo es mostrar "cómo se hace marketing" en vez de "qué es el marketing" y, por tanto, es compatible con la forma en que el propietario de una pequeña empresa piensa en cómo se hacen los negocios.

Dimensiones del modelo

Las dimensiones del modelo reflejan y contribuyen al marketing para PyMEs y determinan el "Contexto de Marketing":

- Adaptaciones de las teorías estándares del marketing
- Marketing de relaciones
- Competencias en marketing
- Innovación en marketing

- **Adaptaciones de las teorías estándares del marketing**

En términos generales, todas las PyMEs hacen marketing de una u otra forma. De esta manera parecería ser que es intuitivamente llevado a cabo por el propietario de una firma. Partiendo del hecho de que todas las empresas tienen un producto o servicio para ofrecer a un determinado precio y que a su vez es promocionado para alcanzar un lugar en el mercado, entonces el marketing en las PyMEs podría ser explicado bajo el enfoque general de las "4P's".

Sin embargo, en cada circunstancia el propietario adaptará estos conceptos a la situación específica de su empresa. Para que un pequeño empresario utilice una aplicación teórica del área comercial, ésta debe ser percibida como relevante a los efectos de su contribución a los resultados económicos de la firma, de lo contrario será ignorada. Esto es algo importante para destacar ya que las actividades de marketing dentro de una PyME son juzgadas desde su impacto concreto y relevante para la empresa, comparándola con el "día a día" de la organización más que con sus consecuencias en el largo plazo.

Este es el caso, por ejemplo, del proceso de planeamiento comercial que implica un trabajo complejo, amplio y progresivo para evaluar los factores externos e internos. Este proceso, tal como es descrito en los libros de texto, está por encima del alcance, habilidades y recursos del promedio de las PyMEs. Sin embargo, los empresarios que lo lleven a cabo consideran y evaluarán sólo aquellos factores externos e internos que a su juicio, sean relevantes, es decir, percibidos de manera concreta en el corto plazo. De esa forma están siguiendo implícitamente un "proceso" de planeamiento de marketing pero compatible con las circunstancias y posibilidades de su firma. La esencia del mismo es que no adhiere al tradicional enfoque caracterizado por la formalidad y secuencialidad descrita en los textos sino que es informal, intuitivo y, en general, refleja principalmente las características de la firma y de su fundador.

▪ **Habilidades competitivas en marketing**

Las competencias para desarrollar el marketing dentro de una organización tienen que ver con capacidades inherentes y aprendidas, requiriendo además de habilidades analíticas y creativas. En general, los empresarios se perciben a si mismos teniendo limitada experiencia y conocimiento de marketing. Muchos poseen habilidades y conocimientos técnicos y van adquiriendo nuevas competencias a medida que la empresa se desarrolla. Para una pequeña empresa, el aprendizaje basado en la experiencia es fundamental e involucra cuatro habilidades muy importantes en relación al área comercial y que son compatibles con la forma en que estas empresas funcionan. Estas son; la experiencia¹¹, el conocimiento¹², la comunicación¹³ y el juicio¹⁴.

Dicho aprendizaje basado en la experiencia representa una poderosa herramienta que puede compensar significativamente las limitaciones de las PyMEs. Es algo que cada empresario adquirirá en forma natural a lo largo del tiempo y desarrollará intuitivamente a medida que la firma se desarrolla. La cuestión es con qué nivel y calidad.

▪ **Marketing de relaciones**

Las redes son una habilidad natural y adquirida de los empresarios que pueden no ser concientes de que forman parte de una red. Esto se debe a que la forma en que se construye la misma es azarosa, espontánea, oportunista e inconexa y consiste en interacciones individuales con pocas o muchas personas. Los empresarios pueden buscar información a través de su red en forma consciente o inconsciente, formal o informal.

Las redes pueden ser proactivas o pasivas, abiertas o cerradas, dependiendo de la cercanía de los individuos entre sí. La frecuencia del contacto dentro de la red puede variar ampliamente. No tienen mecanismos fijos o estándares para operar y rara vez hay una agenda predeterminada. Las redes son muy valiosas para los empresarios PyMEs ya que

¹¹La experiencia es considerada como el conocimiento acumulado haciendo negocios y evoluciona y se desarrolla por acumulación de experiencia a través del tiempo, aprendiendo de los éxitos y fracasos.

¹² El conocimiento cubre un rango amplio de aspectos, particularmente sobre cómo hacer negocios y qué es necesario para obtener éxito.

¹³ Las habilidades de comunicación reflejan la capacidad de comunicarse con todas las partes involucradas y puede mejorarse a través del desarrollo del conocimiento y la experiencia.

¹⁴ Juicio, es una capacidad que se deriva de la acumulación de experiencia, conocimiento y comunicación y tiene un impacto significativo sobre la calidad y oportunidad de la toma de decisiones.

no tienen que inventarla, no es una tarea que debe ser realizada, es simplemente parte del día a día de la actividad empresarial y por tanto ocurre en cualquier forma y lugar.

Todos los empresarios construyen redes de una u otra forma ya que es una dimensión natural de su actividad y representa una fortaleza significativa desde el punto de vista del marketing. Dado que dichas empresas están invariablemente cerca de sus clientes, estas relaciones son muy importantes y las redes son el mecanismo usado para desarrollar las actividades comerciales en forma tal que las mismas sean compatibles con los recursos con los que dispone la organización. Así, las redes y el uso de las habilidades competitivas en forma conjunta pueden representar la base de las acciones comerciales, repercutiendo de manera directa sobre sus resultados finales.

▪ **Innovación en marketing**

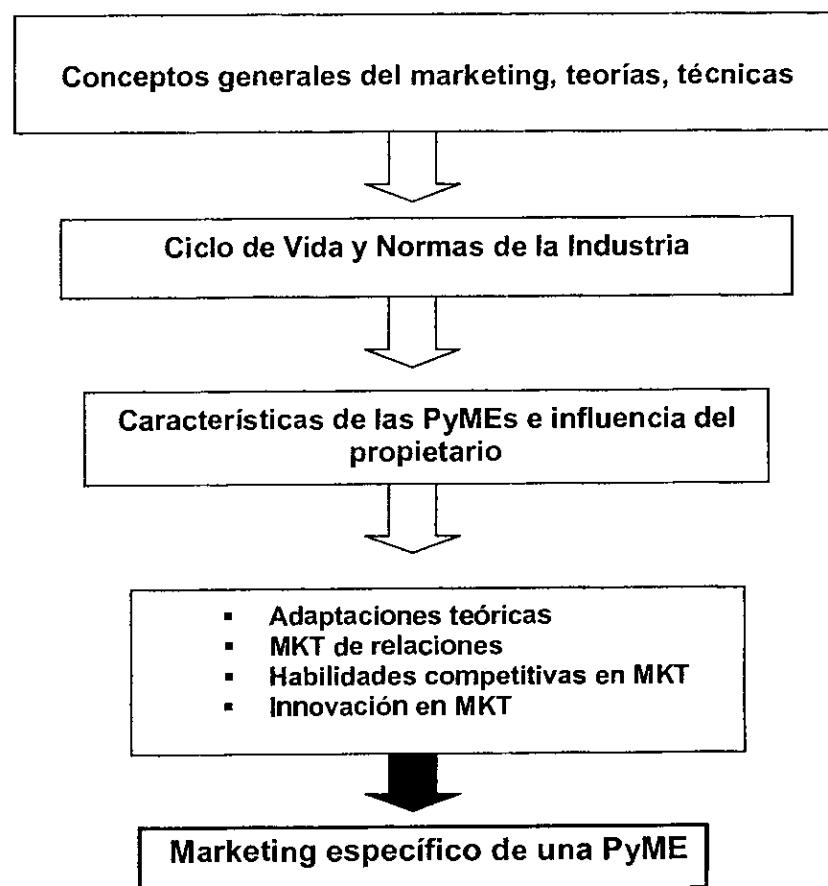
La innovación en el área del marketing no representa simplemente los cambios en el producto, sino que cubre todo el espectro de las actividades y procesos comerciales dentro de una firma y depende de diversos factores. Las características de las PyMEs y sus limitaciones implican que no puedan comprometerse en programas extensos y costosos, esto fuerza al empresario a ser innovador y creativo en su forma de hacer marketing¹⁵. Curiosamente, ninguna de estas innovaciones en el área comercial serán por sí solas un factor diferenciador a la hora de competir pero, la combinación de todas ellas bajo un mismo estilo de gestión y objetivo dará por resultado un tipo de marketing completamente diferente a las del resto de las organizaciones del sector y al mismo tiempo compatible con las características específicas de esa firma.

▪ **Marketing en un contexto específico**

Como se ha visto hasta el momento, en la práctica, el marketing en las PyMEs es llevado a cabo de forma intuitiva y dentro de la situación y características específicas de la firma. La contextualización del marketing se comprende teniendo en cuenta un proceso secuencial de análisis en el que en primer lugar se definen los parámetros conceptuales de ésta área: definiciones, teorías y técnicas al nivel más generalizado. Posteriormente, a este conjunto

¹⁵ Por ejemplo, en cómo presentar su producto o servicio, cómo crear valor agregado dentro del alcance del mismo, en la distribución, etc.

de conocimientos se los considera desde la perspectiva de las normas de la industria en la que opera la firma y la etapa del ciclo de vida en que ésta se encuentra. En tercer lugar, se deberán tener en cuenta las características propias a las PyMEs (disponibilidad de recursos, impacto limitado, tamaño organizacional e influencia del propietario) las que tendrán un impacto predominante sobre la naturaleza y el alcance del marketing. Por último, los resultados de este esquema se aplican a las dimensiones del modelo planteado (el marketing de relaciones, las competencias e innovación en marketing).



Este modelo muestra que el marketing que desarrolla una pequeña y mediana empresa es el resultado de un conjunto de variables interrelacionadas.

2.6- Revisión de las principales investigaciones empíricas

Como se mencionó con anterioridad, esta investigación está basada en la relación entre las siguientes áreas temáticas: el marketing, las pequeñas y medianas empresas y el sector de indumentaria. Considerando entonces los objetivos planteados, el sector seleccionado para el análisis y las particularidades del objeto de estudio se detectaron investigaciones que desarrollan parcialmente los aspectos que interesan a esta tesis. A continuación, se resumen dichas investigaciones:

- **CORDOBA, P (2002).** *"El Papel del Marketing en el desempeño de las PyMEs del Sector de Indumentaria en el Ecuador."*

Este estudio tuvo como objetivo analizar y comprender la manera en que las empresas del sector de indumentaria del Ecuador conciben y aplican conceptos del marketing en su accionar. Para tales fines, se seleccionaron 42 empresas y adicionalmente, se realizaron 14 entrevistas en profundidad a representantes y empresarios del sector orientadas a obtener información clave para etapas posteriores de la investigación. El total de la muestra se fragmentó en dos grupos, empresas exitosas y no exitosas. El parámetro definido como condición de éxito fue que las empresas hayan incrementado todos los años analizados su facturación.

Los resultados permitieron detectar que las empresas consideradas exitosas tienen un manejo más pro-activo al mercado, buscando tener un mayor contacto con el cliente, el cual se constituye en la principal fuente de información para elaborar sus planes comerciales. Adicionalmente, se detectó que sus estrategias se basan en dos elementos fundamentales: diferenciación y diversificación. También se observó la existencia de un manejo del marketing tendiente a profesionalizarse.

- **COVIELO, BRODIE and MUNRO (2000).** *"An investigation of marketing practice by firm size"*.

En esta investigación se cuestiona la adaptación de los modelos de marketing existentes y el paradigma tradicional del marketing al entorno, comportamiento y procesos en las PyMEs, haciendo especial énfasis en el planeamiento comercial, tipo de marketing desarrollado y la

utilización de parámetros para estimar el rendimiento. La muestra de este trabajo fue tomada dentro de un programa de capacitación ejecutiva en Canadá y Nueva Zelanda. Este grupo de empresarios representan firmas de diferentes tamaños, antigüedad, índices de crecimiento, grados de utilización de la tecnología y sectores industriales. Durante el desarrollo del análisis se controló cada una de estas variables considerando como primera unidad de análisis el tamaño de la firma.

A diferencia de los demás estudios encontrados, destacan la importancia de tener una visión amplia del marketing distinguiendo entre diferentes tipos tales como: el marketing de transacciones, marketing de base de datos, marketing de la interacción y marketing de redes. El estudio muestra que para comprender las prácticas comerciales en la pequeñas y medianas empresas se debe transitar desde el paradigma tradicional del marketing hacia una perspectiva más amplia y dinámica.

- **RAPOSO, ALVES, SILVA Y RODRIGUES (1999). "Políticas de marketing na industria textil e de vestuario".**

Esta investigación analiza las políticas de marketing seguidas por las empresas del sector indumentaria y textil de Portugal utilizando datos primarios obtenidos de una muestra compuesta por 176 empresas que representan alrededor del 29% del universo muestral. Básicamente, lo que hacen estos autores es, a través del análisis factorial, agrupar a las empresas en cuatro diferentes grupos definidos en función de los obstáculos que tienen para comercializar sus productos y así poder crecer en ventas e identificar la política seguida por cada uno de los mismos.

También señalan las diferencias entre el sector textil y el de confecciones, analizan las fragilidades del sector en general y las características que presenta. Como conclusión, destacan la incapacidad de los empresarios para reconocer los problemas y limitaciones internas a la empresa, delegando siempre la responsabilidad total de los fracasos y desaciertos a cuestiones del entorno y la escasa importancia que le asignan al marketing.

- **MAZZAROL and RAMASESHAN (1996).** *"Small business marketing: A comparative study of high and low success firms."*

Este trabajo consiste en un análisis comparativo de pequeñas y medianas empresas con distintos niveles de rendimiento. Específicamente, se exploran las diferentes maneras en las cuales, un grupo de pequeñas y medianas empresas, combinan su mezcla comercial (las cuatro P's). Las empresas de la muestra fueron seleccionadas de manera aleatoria. Los cuestionarios, respondidos por los empresarios-fundadores, examinan el grado de importancia que las empresas asignan a los diferentes elementos del mix comercial.

Para el tratamiento de los datos se utilizó un análisis de chi-cuadrado y análisis factorial. Los resultados de la investigación sugieren que existe una relación entre el éxito de las pequeñas y medianas empresas y el grado de formalización de sus estrategias comerciales (mediante un planeamiento e investigación de mercado sistemáticos) junto con la construcción informal de sus redes de contactos.

- **GHOSH and TAYLOR (1995).** *"Marketing practices among SMEs: A cross national study of Singapore and New Zealand organizations."*

En este trabajo, los autores estudiaron las prácticas de marketing de un grupo de pequeñas y medianas empresas utilizando un análisis comparativo entre Nueva Zelanda y Singapur. Las empresas de la muestra fueron seleccionadas de manera aleatoria y pertenecen a diferentes sectores industriales. La hipótesis principal fue que la efectividad del marketing aplicado en las empresas de las muestras correspondientes a cada país serían similares con sólo pequeñas diferencias. Dicha hipótesis se basó en que ambos países tienen tamaños, niveles de apertura externa y tamaño de población bastante similares.

A los efectos de la construcción de los cuestionarios las variables fueron agrupadas en cinco grupos de referencia: 1) las características de la empresa, 2) las actitudes hacia el marketing, 3) la estrategia corporativa, 4) la estrategia del área comercial y 5) otros aspectos. Para el análisis de los datos se utilizaron instrumentos de estadística descriptiva. Los resultados del estudio empírico no permitieron aceptar la hipótesis, en apariencia, las firmas de Singapur operan en un ambiente más competitivo que las de Nueva Zelanda, por tanto, están en general más orientadas al mercado. También, apuntan a confirmar que existe un marketing diferente entre las

pequeñas y medianas empresas estudiadas al que se muestra tradicionalmente en los "libros de texto".

- **CHELL and HAWORTH (1992). "The competitive performance of SMEs in the UK clothing industry."**

En este trabajo se analizaron los resultados de las acciones competitivas de un conjunto de empresas del sector textil del Reino Unido. Para ello, estudiaron el crecimiento de un grupo de 50 empresas definiendo cinco variables: a) la tendencia en la demanda de sus productos, b) la posición competitiva de cada empresa, c) la evolución financiera, d) la cantidad de personal empleado, y e) las estrategias desarrolladas por la empresa.

En este estudio se hace especial énfasis en la importancia de comprender y considerar el mercado en el que operan éstas empresas. Los autores concluyeron que las empresas del sector no compiten solamente sobre la base de la variable precios. Además, la estrategia de diferenciación de producto se basa generalmente en el valor agregado que este recibe desde el estilo, el diseño y la identificación frente a las tendencias de la moda.

- **PITT and BULL (1990). "Executive characteristics, strategic choices and small firm development: a three-country study of small textiles and clothing firms."**

En este trabajo se compararon tres grupos de pequeñas y medianas empresas textiles y de la confección en Italia, Francia y el Reino Unido. El objetivo del mismo fue explorar cómo las estrategias utilizadas por las empresas, sus características estructurales y el perfil de gestión impactan en el crecimiento de la organización. Las variables definidas fueron, a) el posicionamiento estratégico de la empresa (en los mercados/productos atendidos y dentro de la cadena de valor), b) el nivel de tecnología utilizado, c) las capacidades/recursos escasos, y, d) las relaciones entre las actividades y su cúpula directiva. Los autores se propusieron explorar cómo las decisiones estrategias de las empresas, las características del entorno y las características del propietario influyen en el crecimiento de la organización.

CAPITULO 3: El Sector de Indumentaria y el Contexto Económico de los '90

En el siguiente capítulo, se brinda una visión general de la industria, sus características, nivel de competencia y principales transformaciones ocurridas en los últimos años. Luego, se exponen datos estadísticos del sector, considerando las principales variables. Por último, se detallan los patrones de organización industrial.

3.1- Características generales del sector indumentaria

El marketing difiere de acuerdo a la industria. El marketing en el sector del acero seguramente será diferente de aquel que se aplica en la industria automotriz. Por supuesto, sobre la base y bajo los principios y teorías del marketing que son los mismos en todos los casos, pero con la influencia de las características pertenecientes al sector específicos que afectará y hasta determinará el carácter que adquiera (Carson, 1995). En el caso de la industria de indumentaria la importancia de la imagen de marca genera incentivos adicionales para realizar acciones comerciales. Las industrias maduras tienen fuertes costumbres y prácticas de marketing ya establecidas. Estas normas han sido afectadas y han ido cambiando en línea con los cambios e influencias del entorno.

Esta tesis se centra en la industria de indumentaria la cual se encuentra presente en todos los países del mundo, ocupando una posición singular en el tejido económico y social. Y tal como afirma Raposo (1999) además de tener un peso relevante en términos de los principales agregados económicos establece fuertes interrelaciones con la cultura, la moda, la creación, el marketing y la tecnología. Generalmente, puede ser descripta como una industria intensiva en mano de obra y materias primas. Las posibilidades de innovación en los productos son menos dependientes de la inversión en capital y tecnología y están más relacionados con el diseño y la moda.

Como sucede alrededor del mundo y también en Argentina, la cadena productiva y comercial de la industria de la confección incluye la manufactura de prendas y sus accesorios, abarcando el diseño hasta el empaque y venta al consumidor final. La principal característica de esta industria es la dinámica de los cambios en las materias primas utilizadas y en el diseño de sus productos. Sin embargo, se puede encontrar una clara diferenciación entre dos tipos de mercados. Por un

lado, los que agrupan productos estandarizados y producción masiva que generalmente se caracterizan por estrategias de bajo costo de producción y valor agregado, no estando sujetos a cambios dinámicos en las preferencias de los consumidores. En este sector, los tiempos de producción son menos relevantes que los costos totales de producción por lo que, en general, las vestimentas estándar se producen en países con bajos costos de producción y en grandes cantidades.

Por el otro, están los mercados de productos exclusivos, temporales o de producción estacional. Aquí la influencia de las preferencias de los consumidores tiene un impacto directo en toda la dinámica organizacional. Sus tiempos de producción son muy cortos desde la concepción y diseño del producto hasta su distribución y venta. A raíz de esto, las empresas de confección generalmente se encuentran en lugares cercanos a los principales centros de población y cuando esto no ocurre los costos de producción hacen aumentar excesivamente el costo final del producto y los fabricantes tienden a terciarizar alguna de sus operaciones. La subcontratación de mano de obra y los puestos de trabajo temporales son una variable frecuentemente utilizada por las empresas del sector. Muchas veces los diseños y hasta el corte de los géneros se hace separadamente del proceso de costura, el cual puede estar más abierto a la subcontratación internacional.

Mientras que la industria textil está pasando de ser mano de obra intensiva a ser capital intensiva, la manufactura de prendas de vestir continua siendo una compleja combinación de operaciones manuales con mano de obra intensiva. Esto se debe principalmente a la dificultad en los procesos de la confección de indumentaria. Los principales desarrollos tecnológicos de los últimos años se han dado en las operaciones de "no costura", por ejemplo, el control por computadora a las operaciones de medida, dibujo y cortado de los géneros¹⁶.

En Argentina, este sector es uno de los más fragmentados y con menor predominancia de empresas grandes, siendo la mayoría pequeñas y medianas empresas. Esto se debe, precisamente, a la relativamente baja sofisticación tecnológica del proceso productivo, las bajas barreras de entrada al negocio, y las exigencias cambiantes del mercado, que restringen la producción de altos volúmenes y tiempos largos.

¹⁶ Esto ha resultado en importantes ahorro por la baja de desperdicios de material y aumentos en la velocidad de este proceso. Lo que finalmente impacto en una reducción de los tiempos del ciclo productivo total, disminuyendo el capital de trabajo y posibilitando mejoras en el tiempo de respuestas a las necesidades del mercado.

Por otro lado, el rol de la cadena de distribución, especialmente el de los minoristas, tiene una creciente importancia para este sector. Debido al crecimiento del número de tiendas de gran superficie que sumado al fenómeno de las marcas propias, la venta minorista está cada vez más concentrada en grandes empresas. Esto influye en la configuración estructural y en las relaciones de poder de negociación dentro de la cadena comercial y de manera directa, en la dinámica de la cadena productiva del sector.

China, se ha vuelto el principal exportador de indumentaria del mundo. El acceso a la mano de obra barata es el principal factor de su competitividad en la producción de indumentaria. Los costos de esta variable pueden llegar a representar hasta el 60% del costo total de manufactura, y este ratio ha dado a los países de mano de obra barata una posición muy fuerte a expensas de la industria indumentaria occidental. Los EE.UU. y la Unión Europea son los principales importadores de indumentaria y textiles, abarcando cada uno un 30% del total mundial de importaciones (Monzón, 2001).

En Argentina, la introducción del plan de convertibilidad y la apertura de las importaciones en el año 1991, marcaron el comienzo de profundos cambios producidos en el sector que abruptamente quedó expuesto a una enorme competencia de países netamente exportadores de prendas de vestir. Los sectores industriales en general, no estaban preparados para hacerle frente a semejante competencia. La lucha desigual que enfrentó el sector implicó el debilitamiento y el cierre de empresas que no tuvieron tiempo ni oportunidades para reaccionar. Y muchos empresarios del sector cometieron el error de apostar en forma inexperta a la importación de productos muchos de los cuales no fueron aceptados por el consumidor argentino.

La competencia desleal interna y externa a la que se expuso el sector se manifestó a través de la producción clandestina, la venta marginal, las devaluaciones competitivas, la falsificación de marcas y el contrabando. Las crisis sucesivas (Méjico, Sudeste Asiático, Rusia, Brasil y Argentina) implicaron una caída de la demanda interna, dificultades financieras, resquebrajamiento de la cadena de pagos, aumento de las importaciones, caída de la rentabilidad, del empleo, de la recaudación fiscal y el achicamiento del mercado. Esto tuvo un fuerte impacto en las empresas locales debido a que dependen casi exclusivamente del mercado doméstico.

3.2- El sector de indumentaria en Argentina: Principales variables

El sector de indumentaria está compuesto predominantemente por pequeñas y medianas empresas. En el cuadro a continuación, pueden observarse los datos correspondientes a la distribución de la producción y el empleo según el tamaño del establecimiento.

Participación en la producción y el empleo según la cantidad de empleados

Cantidad de Empleados	VBP	Empleo
1	3%	4%
2 a 10	25%	20%
11 a 50	35%	33%
51 a 100	13%	14%
+ de 100	24%	28%

Fuente: Monzón (2001)

Este sector es mano de obra intensivo, por cada peso producido en la confección de indumentaria hay detrás casi el doble de empleados que en el promedio de la industria manufacturera. La mano de obra representa el 30%-40% de los costos (Monzón, 2001) y es en la etapa de costura que la misma se vuelve indispensable debido a las dificultades en la introducción de maquinaria en esta labor. Por tanto, los problemas de la mecanización de la costura provocan que un determinante de la competitividad de la producción sea el costo laboral. Por otra parte, debido a la existencia de activos indivisibles en algunas labores, el tamaño mínimo eficiente de una empresa de confección de indumentaria no es exiguo. De todas formas, el proceso de costura si es susceptible de ser realizado en unidades productivas independientes de pocas personas con un aceptable grado de eficiencia.

Cantidad de empleados por peso producido¹⁷

	Empleados/VA	Empleados/VBP
Indumentaria	58.7%	21.3%
Industria manufacturera	32.62%	11.12%
Indumentaria/Industria manufacturera	1.80%	1.91%

Fuente: Monzón 2001 en base al INDEC; CNE 1994.

¹⁷ Año 1993, empleados cada \$1000.

Valor Bruto de Producción

Entre 1992 y 1997 a pesar del crecimiento de la economía Argentina, la producción de indumentaria se mantuvo en el mismo nivel, con leves variaciones, luego, la situación empeoró fuertemente en el período entre 1997 y 2000 donde se pasó de fabricar \$ 3865 millones a hacerlo por \$ 2633 millones, es decir, una caída del 32%. En el siguiente cuadro puede observarse la evolución del valor bruto de la producción.

Valor Bruto de la producción de Indumentaria (en millones de pesos ctes.)

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
VBP	3002	3852	3362	4018	3677	3877	3865	3532	2950	2633

Fuente: Monzón, 2001 en base al INDEC; CNE 1994.

Valor Agregado

Período	VA indumentaria	VA Industria Manufacturera	PBI
96/91	6.3%	36.4%	42.4%
00/96	-33.4%	0.9%	8.7%
00/91	-29.2%	37.7%	54.7%

Fuente: Monzón, 2001

El empleo y la productividad

Los niveles de empleo tienen gran relevancia en el análisis del sector, debido a su carácter de mano de obra intensiva. Por tanto, cambios en los niveles de producto en este sector generan fuertes impactos sobre los niveles de empleo. Los resultados indican que entre 1991 y 2000 el nivel de empleo se redujo sin pausa, acumulando una caída del 40% en el número de obreros empleados en la confección. De esta forma la ocupación directa en esta industria descendió de 88 mil personas en 1991 a 59 mil en el año 2000.

Evolución del Empleo

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
100	112.9	109.8	100.0	92.1	83.5	78.6	76.5	74.8	72.2	67.5

Fuente: Monzón, 2001 en base al INDEC; CNE 1994.

Acompañando al desempeño de la producción, la productividad del sector mostró un comportamiento con dos periodos claramente diferenciados.

Indice de Productividad (1991-2000)

Año	Por obrero ocupado	Por hora trabajada
1991	85.4	83.6
1992	106.1	100.3
1993	100.0	100.0
1994	115.4	111.2
1995	111.4	114.5
1996	130.4	121.7
1997	131.8	122.8
1998	128.6	120.4
1999	110.2	100.5
2000	101.2	90.0

Fuente: Monzón, 2001

En el primero, que va desde 1991 a 1996, la productividad aumentó fuertemente (52.7%), resultado de un leve aumento de la producción y un fuerte descenso del número de empleados (30%). Por otro lado, entre 1996 y 2000, la productividad desciende un 22%. En este caso, la producción se desploma a un ritmo mayor que el número de empleados ocupados en la confección.

Los precios

Los precios minoristas de indumentaria disminuyeron fuertemente a lo largo de la década. Por su parte, los precios de los insumos textiles cayeron en una menor medida, al igual que los salarios pagados a los trabajadores del sector. Por tanto, el margen de la etapa de producción y comercialización de vestimenta en su conjunto experimentó una fuerte caída.

El comercio exterior

Durante la década de los '90 las importaciones anuales de vestimenta fueron en promedio de U\$S 237 millones contra U\$S 4 millones durante la segunda mitad de la década de los '80. Es

decir que las importaciones aumentaron 63 veces. De esta forma se pasa a un desempeño fuertemente superavitario (1986-1990) a uno claramente deficitario (Monzón, 2001). En el siguiente cuadro pueden observarse los valores de las exportaciones e importaciones 1986-200 en millones de dólares.

Período 1986-1990. Importaciones y Exportaciones (millones de dólares)

	1986	1987	1988	1989	1990
Importaciones	7.8	4.2	2.4	1.8	5.6
Exportaciones	6.2	14.5	35.3	47.9	43.1
Saldo Comercial	1.5	10.2	33.1	46.1	37.5

Fuente: Monzón, 2001

Período 1991-2001. Importaciones y Exportaciones (millones de dólares)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Importaciones	70.2	276.9	291.6	288.7	204.7	197.2	220.9	263.6	264.6	296.3
Exportaciones	20.0	7.9	14.6	20.4	44.2	36.6	47.5	39.0	19.3	29.8
Saldo Comercial	-50.1	-268.9	-277.1	-268.3	-160.5	-160.6	-173.3	-224.6	-245.3	-266.6

Fuente: Monzón, 2001

Sólo en 1995 medidas gubernamentales causan una fuerte alteración en las importaciones de indumentaria. A principios de ese año, se ponen en marcha mayores medidas proteccionistas, acompañado la entrada en vigencia del MERCOSUR. Estas medidas provocan una gran caída en el volumen de las importaciones.

Como resultado de este proceso, la estructura arancelaria Argentina para el sector de indumentaria muestra a fines de la década una fuerte heterogeneidad, tanto en lo que respecta a varianza de la protección como a la fuerte discriminación por origen. Sumado a esto se presentó el problema de la deficiencia en la aduana y el auge del contrabando durante los '90.

En síntesis, en la evaluación de la importancia de las importaciones en el mercado local debe tenerse en cuenta que la participación en las ventas locales aumentó, la retracción de la apertura comercial en 1994 impactó sobre las compras del exterior y probablemente una parte

de la introducción de mercancías del extranjero se haya realizado en medida creciente por canales informales.

Relación importaciones/producción nacional de indumentaria 1991-200 (millones de U\$S)

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Importaciones	70.2	276.9	291.6	288.7	204.7	197.2	220.9	263.6	264.6	296.3
Prod. Nacional	3002	3852	3362	4018	3677	3877	3865	3532	2950	2633
Relación	2.3%	7.2%	8.7%	7.2%	5.6%	5.1%	5.7%	7.5%	9%	11.3%

Fuente: Monzón 2001

En cuanto al origen de las importaciones puede observarse que las modificaciones arancelarias sumada a la entrada en vigencia del MERCOSUR, generaron importantes cambios en los orígenes de la indumentaria importada. El principal fenómeno que se observa es el crecimiento de la importancia de Brasil, a expensas de China y otros países de Oriente, a partir de 1995.

La mayor parte de las exportaciones tienen como destino países próximos (Uruguay, Chile, Paraguay y Brasil). Una de las principales causales de la variabilidad de las exportaciones es el comportamiento de Brasil. De hecho, la implementación del MERCOSUR parece haber generado un aumento de las ventas a Brasil, pero los últimos dos años muestran una fuerte caída de las exportaciones a ese país.

Cambios estructurales

Tal como se manifiesta en la información expuesta, la década pasada mostró un retroceso general de la industria de la confección en Argentina. En un contexto de aumento de las importaciones y baja de precios, la producción y el empleo y el valor agregado cayeron fuertemente. Pero más allá de los datos generales del sector, el mercado de indumentaria sufrió una serie de transformaciones estructurales que se expresan en:

- ⇒ La subcontratación de la producción
- ⇒ La desaparición de empresas¹⁸
- ⇒ Los cambios en la forma de comercialización

⇒ Las ventas de empresas nacionales a capitales extranjeros

Diversidad del desempeño de las firmas

Las causas del desempeño negativo general pueden encontrarse en el aumento de las importaciones, la caída del consumo aparente, y el desmejoramiento de las condiciones de negociación con los clientes. Por otro lado, las causas de la heterogeneidad en el desempeño de las empresas pueden encontrarse en la imagen de marca (publicidad, diseño, calidad e imagen del local) y la llegada de las grandes cadenas. En resumen, a lo largo de la década la importancia de dichos factores en asegurarse la venta ha ido en aumento. La marca del producto, el conocimiento del canal de comercialización o la propia tenencia del canal son los activos que posibilitan cada vez en mayor medida la venta final del producto.

Contexto Internacional

En cuanto al contexto internacional, puede decirse que en los últimos 30 años las formas de organización de la producción y de la comercialización de indumentaria se transformaron profundamente. Estas transformaciones tuvieron impacto a nivel global e involucraron a agentes de diversas partes del mundo. La mayor expresión de estas transformaciones es el formidable aumento del comercio internacional de vestimentas. Este fenómeno junto al surgimiento y crecimiento de nuevos canales de comercialización fueron ocasionados por una serie de cambios tecnológicos, políticos y de las características de la demanda (Monzón, 2001).

Un segundo fenómeno con incidencia en las formas de producción y comercialización en el sector fue la modificación de los hábitos de consumo de indumentaria resultando en un aumento fuerte de la importancia del sector orientado a la moda. Este segmento se caracteriza por un fuerte componente de diseño y por series cortas. Esto se traduce en un crecimiento de la importancia y la rentabilidad de las actividades que apuntan a la diferenciación del producto y a la explotación de nichos de mercado.

¹⁸ Según los datos de la Cámara de la Industria de la Indumentaria Argentina estima que durante la década cerraron sus puertas 4000 empresas registradas, quedando sólo 3500.

Por otra parte, la existencia de economías de escala en la comercialización minoristas llevó al crecimiento y a la fusión de retailers, concentrándose el mercado de venta minorista y a diferencia de lo esperado, la competencia de precio entre los gigantes retailers se ha acentuado.

3.3- Un resumen del sector

A modo de síntesis, se expone a continuación un resumen de las características que describen al sector de indumentaria en nuestro país.

Características productivas

- Mano de obra intensiva.
- Ciclo de vida del producto muy corto.
- Fuerte estacionalidad en las ventas para algunos productos dentro del sector.
- La subcontratación de la producción es cada vez mayor.

Intensidad de la competencia

- Bajas barreras a la entrada.
- Sector muy expuesto a la competencia internacional y estancado.
- Muy competitivo a nivel interno.
- Es uno de los sectores argentinos que más sufre la competencia desleal (importaciones en negro, subfacturadas y dumping social).
- Interrupción de cadenas internacionales.
- La imagen de marca es muy importante.
- Alta ilegalidad dentro del sector.
- Cambio en los canales de distribución.

Ventajas competitivas¹⁹

- Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseños.
- Existencia de mano de obra calificada con alto contenido artesanal.
- Prestigio en Latinoamérica como país referente en moda y diseño.
- Desarrollo heterogéneo de productos y marcas de reconocimiento nacional e internacional.
- Fácil llegada al consumidor a través de locales multimodales (shoppings, minoristas, etc).

- Capacidad de adaptarse a los continuos cambios coyunturales, por tratarse mayoritariamente de empresas PyMEs con la flexibilidad que le otorga su tamaño.
- Aumento de la productividad que se traduce en la caída en tiempos netos de confección.
- Las dificultades en la mecanización de la costura provocan que un determinante de la competitividad de la producción sea el costo laboral.

Factores coyunturales

- La caída del poder adquisitivo de la población favoreció la comercialización de productos asiáticos de bajo costo y pobre calidad.
- En general, las empresas siguieron una estrategia defensiva.
- Las empresas que pudieron trasladaron la producción a Uruguay-Brasil.
- Los precios, la producción y el empleo cayeron, al tiempo que las importaciones aumentan.
- La situación de las empresas no es homogénea.
- Declinación del número de empresas existentes.
- Cambio en las formas de comercialización.
- Subcontratación de la producción.
- Ventas de empresas nacionales a capitales extranjeros.

¹⁹ Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (1999)

3.4- Patrones de organización industrial

A continuación se enumeran algunos rasgos salientes de la industria de la indumentaria que han determinado la evolución del patrón de producción y comercio internacional de estos productos (Martínez Riva, 1999):

- ⇒ La posibilidad de diferenciación de los productos es limitada, los gastos de generar marca son altos, razón por la cual la competencia se efectúa principalmente en base a costos.
- ⇒ La estructura de costos del sector está altamente dominada por el componente laboral. Por lo que la intensidad en la utilización de la mano de obra es importante en la distribución de la oferta mundial, pues torna al costo salarial en una ventaja comparativa en la localización de las inversiones.
- ⇒ En relación con el anterior punto, la industria de la indumentaria está constituida por un gran número de empresas fruto de las reducidas barreras tecnológicas y económicas existentes a la entrada de nuevas firmas al mercado. El equipamiento básico utilizado es la máquina de coser y la técnica está ampliamente difundida y, a su vez, las inversiones exigidas para ingresar a la industria no son prohibitivas.
- ⇒ Predominan las unidades de producción de pequeño tamaño debido a aspectos estructurales tales como la diversificación de la demanda, que crea nichos de mercados antieconómicos para las firmas más grandes y la flexibilidad exigida por esta industria, por estar sometida a ejecutar un gran número de modelos durante todo el año debido al lanzamiento de las colecciones. Esto último favorece a las pequeñas empresas por tener una mayor capacidad de ajuste y simplicidad administrativa.
- ⇒ Los sectores comercializadores, mayoristas y minoristas, son altamente sensitivos a nuevas oportunidades de aprovisionamiento.

3.5- El contexto económico de los '90

En la siguiente sección se analiza el contexto económico argentino de los 90'. Durante dicho período, el sector de indumentaria ha sido una de las industrias más castigadas por las transformaciones de la estructura económica del país. Vastos procesos de cambio en las formas de producción y comercialización de indumentaria a nivel internacional, unidos a la apertura comercial y al capital extranjero, han conspirado para generar en este sector un entorno de sobreoferta de capacidad productiva, precios en descenso y rentabilidad en declive (Monzón, 2001).

A continuación, se expondrán los principales hechos económicos que marcaron la década y se hará referencia a los efectos de los cambios ocurridos sobre las PyMEs en general y sobre el sector de indumentaria en particular. También se describirán las respuestas estratégicas de las PyMEs del sector.

En términos generales, las profundas transformaciones ocurridas en la economía Argentina a partir de la implementación de recomendaciones que surgen en los programas de estabilización y reforma estructural inspirados en el denominado "Consenso de Washington" y que se articulan en la apertura, la desregulación y el proceso de privatizaciones desatan un cambio radical en la estructura productiva local (Katz, 2000). Además, los cambios introducidos por la ley de convertibilidad obligaron a las empresas a definir qué producir y qué comprar.

Tal como expresa Yoguel (1998), "durante los '90 el conjunto de las firmas industriales - y en particular las PyMEs - estuvieron expuestas a cambios estructurales que condicionaron su sendero madurativo altamente idiosincrásico que habían venido recorriendo previamente. La apertura de la economía, la globalización, la ley de convertibilidad, la conformación del MERCOSUR y el proceso de reestructuración sectorial que se desarrolló en un escenario de fuerte heterogeneidad, fueron consolidando un conjunto de rasgos estructurales en la industria Argentina, que modificó el espacio productivo de las PyMEs". A su vez, destaca que la agudización de las presiones competitivas y de los desafíos del nuevo escenario económico produjeron un aumento de la heterogeneidad de respuestas de los agentes de distinto tamaño frente a los variables "macro" fundamentales, a los cambios

macro-regulatorios y a las señales de la economía mundial evidenciando que los tamaños diferenciales de los agentes son importantes y condicionan las respuestas posibles.

Tal como expresan otros referentes en este campo (Kantis, 1998, Yoguel, 1998, Kosacoff, 1996) las PyMEs argentinas fueron conformando sus características básicas de funcionamiento durante el período sustitutivo de importaciones y en su fase de crisis. Estos rasgos adquiridos condicionan la capacidad de respuesta para afrontar los desafíos competitivos que surgen a principios de los 90's. El cambio que se produce es radical, pasando de un "ambiente" de bajo nivel de competencia y de elevado nivel de incertidumbre macroeconómica a uno marcado por una creciente competencia internacional y estabilidad macroeconómica que imposibilitaba trasladar vía precios los incrementos de costos.

En relación a este "ambiente" y más allá de la heterogeneidad existente entre diversos tipos de PyMEs se destacan un conjunto de características específicas, entre las que sobresalen (Yoguel, 1998):

- ⇒ una gestión centralizada
- ⇒ un débil entramado colaborativo
- ⇒ una inserción externa poco significativa
- ⇒ estrategias defensivas mercado-internistas
- ⇒ escaso desarrollo de actividades innovativas
- ⇒ reducido nivel de inversión
- ⇒ fuerte desactualización tecnológica

El sector de indumentaria no fue la excepción sino, por el contrario, fue uno de los grupos económicos más afectados. Luego de la apertura de la economía quedó expuesto a una enorme competencia de países netamente exportadores de prendas de vestir. Muchas empresas no tuvieron tiempo para reaccionar y se debilitaron o cerraron sus puertas. Gran parte del sector apostó en forma inexperta a la importación de productos que muchas veces no tuvieron la aceptación de los consumidores argentinos.

Aproximadamente dos tercios de las firmas del sector sufrieron profundamente tras la apertura debido a la mayor presión importadora y a la mayor incertidumbre respecto a su posición en el mercado. Tuvieron una respuesta pasiva y vieron disminuir su peso en la

estructura industrial en el marco de un aumento significativo de la participación de las importaciones en su valor de producción, una significativa caída del nivel de empleo y en la participación en la ocupación del espacio productivo PyME (Yoguel, 1998).

Kosacoff (1996), clasifica los cambios ocurridos en la industria Argentina en dos grandes "avenidas" de transformación que se vinieron perfilando desde mediados de los '70s. Dichas avenidas corresponden a reestructuraciones ofensivas y reestructuraciones defensivas. Las reestructuraciones ofensivas en el sector industrial fueron aquellas en las cuáles hubo fuertes inversiones en máquinas y equipos y, al mismo, tiempo profundos cambios organizacionales en el modelo productivo. Esto determinó un notable incremento de la productividad en las plantas, con niveles cercanos a los mejores estándares internacionales. Las empresas que adoptaron esta estrategia se encuentran en todo el tejido industrial y participan, incluso, en aquellas ramas que estuvieron más afectadas por los procesos de apertura y de estabilidad macroeconómica. Sin embargo, se destacaron las siguientes cuatro grandes áreas: a) transformación de las industrias de insumos básicos, b) recursos naturales, c) complejo automotriz y d) aquellos sectores vinculados a un fenómeno más contemporáneo como la industria láctea, golosinas y centrales telefónicas.

La segunda avenida, es la de los sobrevivientes que superaron la apertura de fines de los '70, a la crisis macroeconómica de los '80, y a las nuevas condiciones de competencia de la convertibilidad. A este nivel, se verifica que son muchas las empresas que desaparecieron y relativamente muy pocas las que se incorporaron a la estructura industrial. Estas plantas industriales que claramente distintas a lo que fueron 25 años atrás y en ellas también aumentó notablemente la productividad. Sin embargo, el autor destaca que este punto tiene una evaluación positiva si se compara con su propio pasado, pero si la comparación es con la práctica internacional existe una brecha significativa, que no se puede determinar si es menor o mayor que en el pasado. Aumentan su productividad promedio pero ese desempeño que es muy bueno con respecto a su propio pasado, está lejos de poder competir en un esquema de economía abierta.

Pese a la dificultad que implica hacer generalizaciones, más aún sobre una industria como la de indumentaria que, cómo se mencionó anteriormente, es altamente fragmentada en nuestro país, las respuestas de este sector, en general, podrían incluirse dentro de las

reestructuraciones defensivas. Dicho comportamiento ante el nuevo escenario fue el mayormente adoptado por las empresas argentinas.

En forma sintética, Gatto y Ferraro (1997) plantean el contexto de los '90 a partir de los siguientes elementos:

- nuevo escenario económico a partir de la puesta en marcha del plan de convertibilidad.
- significativa modificación de los precios relativos básicos vinculados con la actividad industrial.
- rápida y fuerte presión competitiva como consecuencia de la apertura externa, que introduce nuevas tecnologías y productos y que es acompañada de algunos cambios en el perfil de la demanda de los consumidores y de la distribución.
- redimensionamiento cualitativo y cuantitativo del tamaño del mercado doméstico interno a partir del proceso de integración del MERCOSUR.
- aumento de las inversiones externas e incremento del peso de las compañías manufactureras extranjeras radicadas en Argentina.
- dispar percepción empresarial sobre la dirección, velocidad y magnitud de las transformaciones que cada firma PyME enfrentaba en su particular segmento de mercado, alentaron y condicionaron una serie de decisiones cruciales diferentes entre las empresas. La respuesta PyME no fue espontánea ni unidireccional.
- diferentes conductas empresariales resultante de un conjunto amplio de aspectos tanto endógenos como exógenos. La singularidad de las firmas PyMEs tiene un peso gravitante y definitorio en esto. La característica de fuerte especificidad de estas firmas refiere sólo no a los rasgos personales de sus propietarios y a factores idiosincrásicos del tipo operativo, sino al estilo empresarial introvertido, cerrado y poco cooperativo.

En resumen, la gran dinámica empresarial de este período, evidenciada a través de las experiencias empresariales de reconversiones productivas exitosas, estrategias de supervivencia frágil, cierres operativos de empresas, quebrantos, fusiones y adquisiciones y creación de nuevas empresas, podría indicar la presencia de un punto de ruptura en la trayectoria histórica de un conjunto de empresas PyMEs. Este quiebre en la evolución resultaría no sólo en la magnitud cuantitativa de los cambios ocurridos. Para muchas firmas, el nuevo escenario productivo implicó virtualmente una refundación y rediseño del negocio y para otras el cierre productivo y su salida del mercado (Gatto y Ferraro, 1997).

CAPITULO 4: Metodología y Objetivos de la Investigación

4.1- Aspectos metodológicos

La obtención de la muestra

La población objetivo de esta investigación son las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector de indumentaria de Rosario. Dada la inexistencia de consenso para definir una empresa PyME se optó por una definición que se adapte a los objetivos del trabajo, y que, a la vez, sea compatible con los criterios adoptados en estudios similares con el fin de poder hacer en un futuro comparaciones entre los diferentes casos. De esta forma se intentó obtener como resultado una muestra homogénea, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Las PyMEs se definieron como aquellas que se ajustan a los siguientes criterios:

- El lugar geográfico de emplazamiento de la casa central sea Rosario o el Gran Rosario.
- La cantidad de empleados sea mayor a 5 y no supere los 120.
- Su facturación anual debería encontrarse entre los \$150.000 y los \$10.000.000.
- La antigüedad de las empresas debería ser al menos de cinco años.
- La forma jurídica de la sociedad debería ser S.A. o S.R.L.
- La participación accionaria del socio fundador no sea inferior al 51% del capital total.
- Que la actividad industrial específica dentro del sector textil sea la catalogada como: Indumentaria, confección de prendas de vestir.

La muestra objeto de estudio es no probabilística y esto se debe a que no se dispone de un registro de las empresas del sector que permita obtener una muestra probabilística. Por tanto, se recurrió a la construcción de una muestra a partir de diversas fuentes de información. Los datos fueron obtenidos de la Secretaría de la Producción de Rosario, la Cámara de Indumentaria de Rosario y la publicación "Guía de la Industria". A partir de allí,

podieron identificarse 52 empresas que cumplían los criterios establecidos para la conformación de la muestra.

Es importante aclarar que la localización de las empresas fue una tarea difícil, ya que mucha de la información parcial que fue encontrada se hallaba desactualizada, lo que obligó a realizar un trabajo de rastreo de las firmas. Además, las dificultades económicas atravesadas durante toda la década de los '90, por las empresas de indumentaria provocó que, año tras año, desaparecieran muchas firmas por lo que en ocasiones, información con dos o tres años de antigüedad resultaba muy obsoleta. Como resultado de la limitación expuesta, la muestra no será "representativa de los elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas establecidas previamente" (Sampieri y otros, 1998).

La información necesaria para llevar a cabo esta investigación se basó, principalmente, en la recolección de datos primarios mediante una encuesta estructurada y autoadministrada. Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con informantes claves para captar información complementaria. Como fuente de información secundaria se utilizó el Relevamiento Productivo de la Provincia de Santa Fe del año 1997.

Las encuestas y entrevistas se llevaron a cabo durante el segundo semestre del 2001. Las empresas fueron contactadas por teléfono, vía e-mail o personalmente, dependiendo de la información disponible para cada caso. De las 52 firmas identificadas en un primer momento, se encuestaron 40 (77%). Algunas de las empresas habían cerrado²⁰ y otras por diversas razones decidieron no participar. Las razones más frecuentes de las no respuestas fueron la falta de tiempo y el desconocimiento sobre el marketing²¹.

Tipología de investigación

Dado el carácter reciente de las investigaciones relacionadas al tema del presente estudio en nuestro país y la escasa literatura existente en el área de marketing para pequeñas y medianas empresas del sector de indumentaria en el resto del mundo, la investigación es

²⁰ Este fue el caso de 5 empresas.

²¹ Muchos empresarios expresaron que pese a reconocer la importancia del marketing, "no hacemos marketing en esta empresa, el marketing es para empresas grandes e importantes, no es para nosotros".

esencialmente exploratoria. Sampieri (1998) define los estudios exploratorios como aquellos que examinan un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Y agrega que los estudios exploratorios se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con otros estudios y son más amplios y dispersos. Cabe aclarar, sin embargo, que el mismo autor explica que muchas veces, aunque un estudio sea esencialmente exploratorio contendrá elementos descriptivos y lo mismo ocurre con cada una de las clases de estudio.

Este tipo de estudio permitirá aumentar el grado de conocimiento sobre el tema ya que como se dijo anteriormente, si bien existe amplia literatura sobre la problemática productiva, financiera y organizacional de las pequeñas y medianas empresas, no sucede lo mismo en cuanto al marketing como disciplina fundamental dentro de los negocios.

Métodos y técnicas a emplear

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología mixta que combina los métodos cualitativos y cuantitativos. La recolección de los datos cuantitativos se realizó mediante una encuesta estructurada y autoadministrada y la información cualitativa se obtuvo a partir de la realización de entrevistas en profundidad con informantes claves. La relevancia de aplicar en este tipo de estudios la metodología definida por Jick (1979) como triangulación es contrarrestar el problema típico de los trabajos de campo relacionado a la escasa predisposición de los empresarios PyMEs a compartir información relevante y a la necesidad de tomar medidas para hacer más confiable los datos recabados.

Básicamente, la idea que subyace detrás de este método de investigación es la siguiente: "el trabajo cualitativo puede asistir al cuantitativo desde un marco teórico de contención, validando datos de encuestas, interpretando relaciones estadísticas y descifrando respuestas confusas y aportando casos de estudio" (Fielding and Fielding, 1986). Además, "la intuición y la experiencia del investigador durante el proceso de interpretación de los resultados son centrales y críticos" (Jick, 1979).

4.2- Preguntas de investigación

Tal como se expuso anteriormente, el objetivo principal de esta tesis es aportar evidencia empírica para el entendimiento de las prácticas de marketing llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas de indumentaria de Rosario. Asimismo, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- ❑ Analizar y describir la orientación y actitud que tienen las empresas del sector frente al marketing.
- ❑ Estudiar las características del proceso de planificación comercial.
- ❑ Conocer las estrategias comerciales adoptadas por estas empresas.
- ❑ Exponer las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución.
- ❑ Explorar las diferencias existentes con relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales entre las empresas que han tenido diferentes desempeños.

Posteriormente, se construyó el marco teórico, se describió y estudió el sector de indumentaria y el contexto económico Argentino de los '90. A partir de dicho análisis se plantean ahora las preguntas que guiarán esta investigación:

Pregunta 1: ¿Qué orientación al marketing exhiben las Pequeñas y Medianas Empresas de Indumentaria de Rosario?

Pregunta 2: ¿Cuál es la actitud que las empresas Pequeñas y Medianas Empresas de Indumentaria de Rosario tienen hacia el marketing?

Pregunta 3: ¿Qué estrategias comerciales adoptan estas empresas?

Pregunta 4: ¿Qué características tiene el proceso de planificación comercial en estas empresas?

Pregunta 5: ¿Cuál es la estrategia de producto, precio, comunicación y distribución de las firmas?

Pregunta 6: ¿ Existen diferencias con relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales entre las empresas que han tenido diferentes desempeños?

CAPITULO 5: Resultados de la investigación

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación. En primer lugar, se describe la muestra en general, incluyendo las características de las empresas y los empresarios. Luego, se muestran los resultados, primero en relación al total de la muestra y posteriormente se exploran las diferencias existentes en relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales entre las empresas que han tenido diferentes desempeños, en términos de la evolución de la facturación.

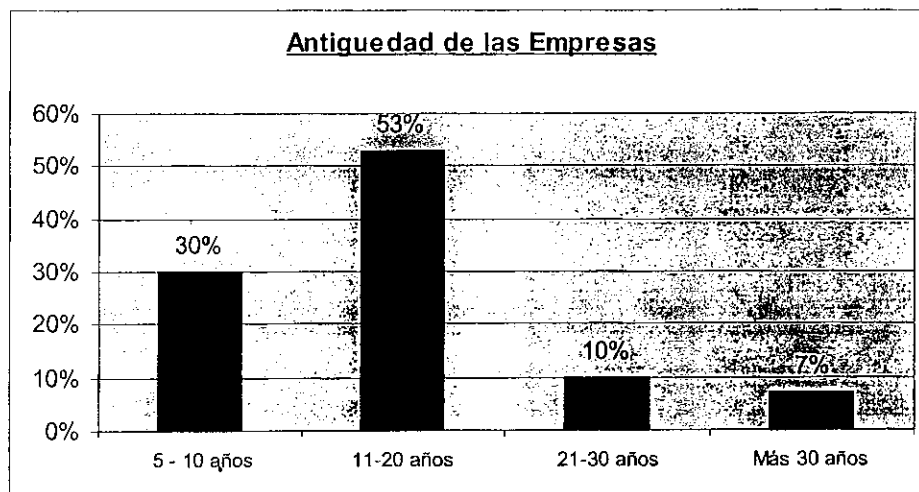
5.1- Descripción de la muestra

A continuación, se describen las características de las empresas que componen la muestra. Dichas características corresponden a las diversas variables relevadas a partir de los resultados que arrojó la realización de las encuestas. Este resumen, tiene como objetivo permitir al lector tener una idea más completa del tipo de empresa que se está analizando y del estilo de empresario involucrado. La muestra está compuesta por 40 pequeñas y medianas empresas del sector de indumentaria de la ciudad de Rosario.

En relación al tamaño de estas empresas, medido por el número de empleados, los resultados muestran que el 70% de las mismas tiene menos de 20 empleados y sólo el 5% tiene más de 40. Esto es coincidente con la información que afirma que dentro del sector de indumentaria existe una predominancia de firmas pequeñas. Con respecto a este dato, cabe aclarar que según lo expresado por muchos de los empresarios entrevistados, éstas empresas, durante los '90, terciarizaron en forma creciente su producción y redujeron su personal como parte de la respuesta a la reestructuración impulsada por la coyuntura económica y la creciente competencia, buscando de esta forma disminuir los costos.

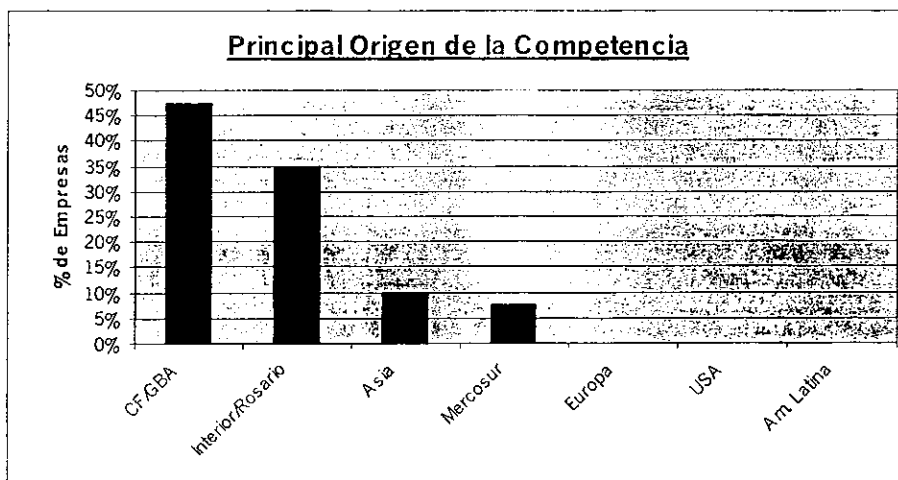
La antigüedad de las empresas es una variable importante y el marketing es con frecuencia la última de las disciplinas a ser adquirida por una empresa en crecimiento. La antigüedad promedio de estas firmas es de 16 años. Más del 80% tienen entre 5 y 20 años y menos del 10% supera los 30 años de antigüedad. Esta es una característica muy importante a la hora de analizar los resultados. Además, cabría esperar que a mayor antigüedad de la empresa, mayor es la experiencia acumulada en todas las áreas y por supuesto en marketing. En el

gráfico a continuación, se presentan los datos correspondientes y se observa que en su mayoría tienen menos de 20 años de antigüedad.



Otra variable relevada fue el origen geográfico de la competencia que enfrentan éstas firmas. Al respecto, los resultados indican que la gran mayoría (poco más del 80%) manifiesta competir principalmente con empresas locales -pertenecientes a Rosario y el Gran Rosario- y con empresas de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Esto demuestra que el mercado de estas empresas es básicamente local y tiene importantes implicancias, ya que como se mencionó anteriormente, la pequeña participación de mercado que tienen es una restricción desde el punto de vista del marketing ya que diversas herramientas dejan de resultarles operativas o útiles.

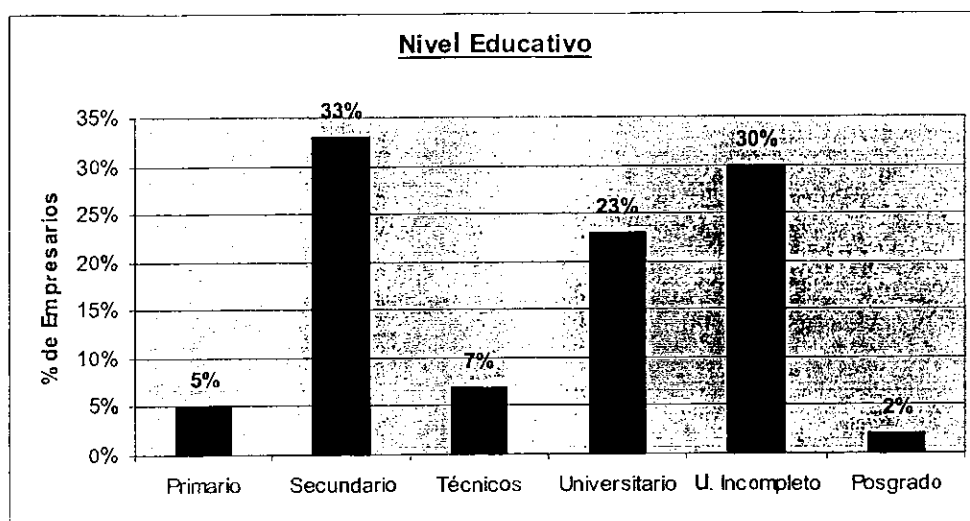
Con respecto a la competencia externa, las empresas señalan a los productos provenientes de Asia y del MERCOSUR mientras que ninguna señaló Europa, Estados Unidos y América Latina. Este resultado se debe a que Asia es el principal exportador de prendas de vestir del mundo, ya que cuenta con mano de obra barata (principal insumo) en términos comparativos con otras regiones. En segundo término, la profundización del Mercado Común del Sur durante los '90, aumento considerablemente la comercialización de productos entre los países intra-zona. Brasil y Uruguay, durante esos años, tuvieron menores costos laborales y un tipo de cambio que resultaba en costos de producción y precios de las mercancías muy convenientes para nuestro país. El resultado fue que muchas empresas pasaron de ser productoras a importadoras netas y otras discontinuaron algunas líneas de producción y pasaron a importarlas.



La evolución de la facturación de las empresas fue relevada en el período correspondiente a los 5 años anteriores a la realización de la encuesta, es decir, se abarcó la etapa 1996-2000, tomando como base 100 el año 1995 (Ver anexo, pregunta 38). Es importante destacar que, en dicho período, sólo el 25% de las empresas exhibe un crecimiento progresivo de la facturación. En el resto de las empresas la facturación disminuye año a año, aunque se observa en los datos que la caída se agudiza a partir de 1997.

Respecto del empresario

Algunos aspectos generales con relación a los propietarios de las firmas analizadas fueron incluidos en la encuesta. Con respecto al máximo nivel de educación alcanzado, los resultados indican que el 23% tiene estudios universitarios, el 30% universidad incompleta y el 33% estudios secundarios.



En cuanto a qué los motivó a entrar en el negocio, la mayoría coincidió en señalar la tradición o legado familiar, la independencia personal y el afán de conseguir independencia económica. Con respecto a la experiencia, el 25% de los empresarios tiene más de 20 años de trayectoria en el sector y el 17,5% menos de 10 años. De las entrevistas surgió también que los empresarios, en general, se perciben a sí mismos teniendo limitados conocimientos de marketing y la mayoría posee habilidades y conocimientos técnicos. Sin embargo, fueron ganando experiencia en la gestión a medida que la empresa se fue desarrollando.

5.2- Resultados

En esta sección se presentan, a partir de las preguntas de investigación que se plantearon, los resultados de la investigación correspondientes al total de la muestra.

Pregunta 1: ¿Qué orientación al marketing exhiben las Pequeñas y Medianas Empresas de Indumentaria de Rosario?

Los resultados indican que el 38% de las empresas están orientadas hacia la producción, el 40% a las ventas y sólo el 22% al mercado. Estos resultados permiten inferir, en parte, qué entienden estas empresas por marketing. Como se expuso en el marco teórico, Carson (1995) afirma que desde el punto de vista de la lógica del marketing, es de esperar que las empresas se orienten hacia la satisfacción de las necesidades del mercado al cual dirigen sus productos. Por su parte, Pelham (2000) señala que la orientación hacia el mercado, es una importante fuente de ventaja competitiva basada en la escasez de firmas con una cultura orientada hacia el mercado, la habilidad de dichas empresas de entender el valor de los consumidores y la dificultad de infundir normas de marketing orientadas hacia el mercado.

Por el contrario, las empresas que afirman enfocarse en la producción o las ventas, tienen desde el punto de vista del marketing, una visión que poco tiene que ver con la realidad de la competencia que se vive hoy en los mercados. Las empresas que basan sus acciones de marketing partiendo de la oferta, están olvidando el principio básico que es satisfacer las necesidades de los clientes y en cambio persiguen objetivos como maximizar la producción o la participación en el mercado. Las firmas que siguen esta lógica, compiten básicamente por precios y difícilmente logren un buen posicionamiento para sus productos o logren una ventaja competitiva. Además, como surgió del análisis del sector de indumentaria, las causas de la heterogeneidad en el desempeño de las empresas pueden encontrarse en la imagen de marca, la publicidad, el diseño, la calidad e imagen del local, esto es en la diferenciación.

Por otro lado, las empresas que se enfocan hacia publicidad y ventas, asocian al marketing a dichas actividades. No tienen en cuenta que el marketing es más que ventas, que la diferencia es que esta última sólo se centra en el producto y no en las necesidades y deseos del cliente. Ignoran que la publicidad es parte de la estrategia de comunicación y que una

adecuada estrategia comercial, incluye decisiones coordinadas con respecto al producto, a la distribución, al comunicación y el precio. Orientarse hacia las ventas, al igual que a la producción, hace perder de vista la satisfacción de las necesidades de los clientes. El objetivo no debe ser desarrollar una estrategia que fuerce a los clientes a comprar el producto, sino, por el contrario, debe partirse del análisis de las necesidades que estos manifiestan.

Estos resultados pueden deberse a la limitada vinculación de las empresas PyMEs con el marketing y a la escasez de información que poseen acerca de las necesidades del mercado objetivo que es generalmente muy vaga y general y se basa principalmente en la percepción o intuición del dueño. La escasa especialización de funciones típica de estas empresas da como resultado que, en términos generales, muy pocas tienen especialistas en marketing y tienden a poner énfasis en cuestiones técnicas y productivas y en maximizar las ventas.

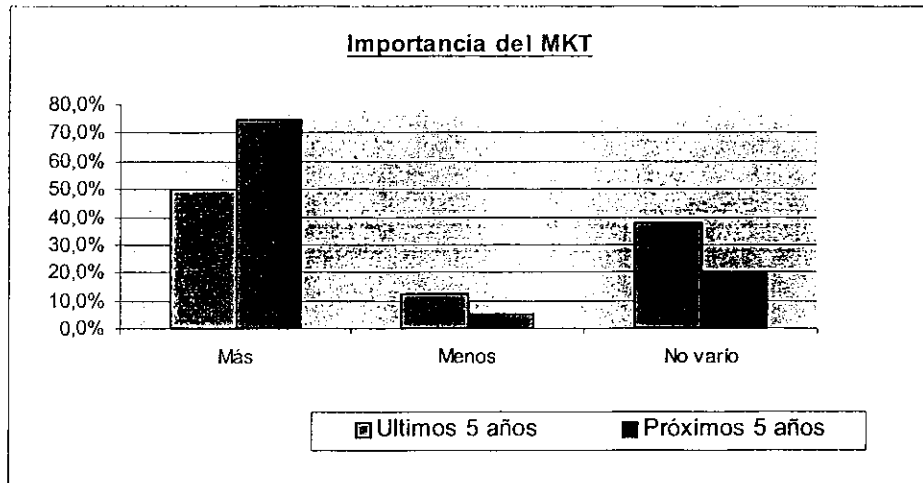
En conclusión y a diferencia de lo que cabría esperar desde el punto de vista del marketing, sólo el 22% de las empresas tiene una orientación del mercado. Este resultado es aún más llamativo si se tiene en cuenta la estrecha relación entre los productos y el consumidor final así como las características de este sector.

Pregunta 2: ¿Cuál es la actitud que las pequeñas y medianas empresas de indumentaria de Rosario tienen hacia el marketing?

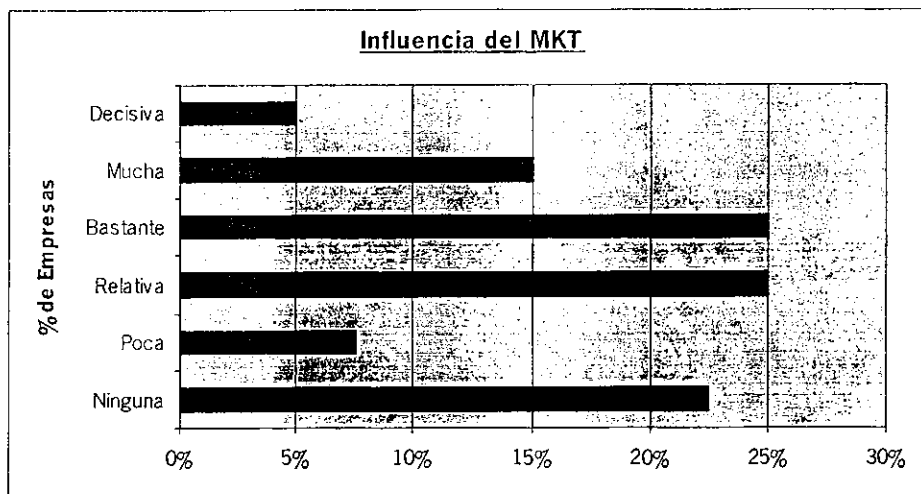
En cuanto a la importancia que tuvo el marketing en los últimos años, el 50% de las empresas respondió que se volvió más importante y un 38% afirmó que no varió en importancia. Cuando los empresarios fueron consultados acerca de los próximos años, el 75% respondió que se volverá más importante y sólo el 5% contestó que será menos importante. Además, pudo rescatarse de las entrevistas en profundidad, la avidez de los empresarios por conocer más acerca del marketing y por evaluar si lo que están haciendo al respecto es correcto o no.

Esto puede deberse, al menos en gran parte, al cambio en el entorno que implicó un aumento en la presión competitiva y que produjo necesariamente un cambio de actitud de los empresarios en cuanto al marketing. Este resultado coincide con el obtenido por Ghosh y Taylor (1995) en el cual se analizaba las prácticas de marketing de un grupo de pequeñas y

medianas empresas en Nueva Zelanda y Singapur. En dicho estudio los autores concluyeron que “cuanto más competitivo sea el entorno, más fuerte será la adopción de un enfoque al consumidor y más importancia se asigna al marketing”.



Con relación a la influencia del área de marketing en el resto de las áreas de las empresas, los resultados muestran que para el 40% tiene bastante y mucha influencia, el 30% respondió que no tiene ninguna o muy poca, el 25% manifestó que el marketing tiene una influencia relativa y sólo el 5% le asignó una influencia decisiva.



Los resultados de la investigación permiten afirmar lo expuesto en el marco teórico. Las PyMEs, por lo general, no consideran al marketing clave para el éxito de sus negocios,

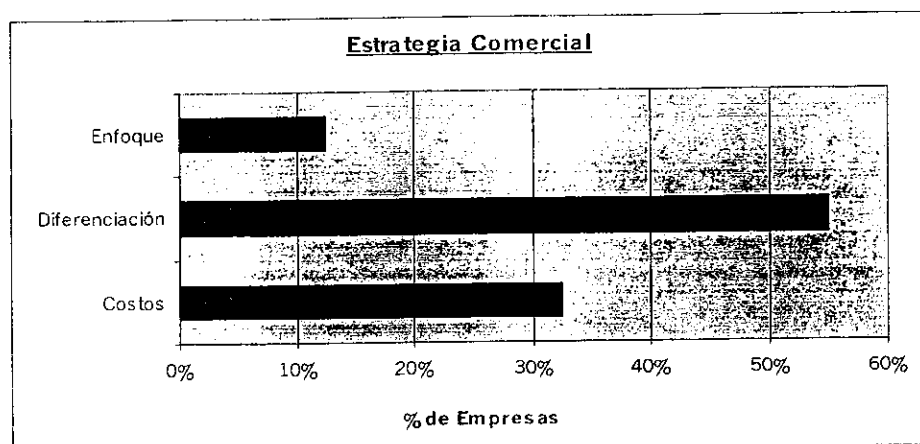
utilizan algunas de las herramientas y desconocen muchas otras. Esto se debe al menos en parte, a la imposibilidad de aplicar en forma práctica los principios del marketing tradicional. Sin embargo, la creciente competencia y la sofisticación de los consumidores lleva a las empresas a asignarle una importancia creciente.

Una cuestión a considerar es que muchas de las empresas estudiadas han surgido en contextos de economía cerrada y el tipo de competencia internacional que planteó el nuevo contexto de los '90 hizo que muchas tuvieran que aprender sobre la marcha consiguiendo diferentes resultados y niveles de adaptación. Esto, sumado a los escasos recursos, el impacto limitado sobre el mercado y la baja especialización del trabajo dentro de las PyMEs debilitó aún más las posibilidades de éxito.

En términos generales, de acuerdo a los resultados obtenidos puede decirse que las empresas están asignando más importancia al marketing. Sin embargo, en cuanto a cómo el área está interrelacionada con el resto de la organización, los resultados son más ambiguos. Esto podría deberse al desconocimiento general sobre el marketing y a la tendencia a considerarlo algo "extra" a las tareas o funciones básicas de la empresa y el negocio.

Pregunta 3: ¿Qué estrategias comerciales adoptan éstas empresas?

Un aspecto importante que se planteó como objetivo de la investigación fue conocer las estrategias comerciales de las empresas analizadas. En el siguiente gráfico se exponen los resultados correspondientes.



Como puede observarse, más de la mitad de las empresas sigue una estrategia de diferenciación. Este resultado está ligado al alcance y escala de las operaciones. El mercado local o regional donde operan predominantemente estas empresas y la baja participación de mercado, hace que la estrategia de diferenciación sea la más adecuada, seguida por la estrategia de enfoque ya que difícilmente puedan adoptar una estrategia de liderazgo en costo dado que rara vez alcanzan economías de escala significativas.

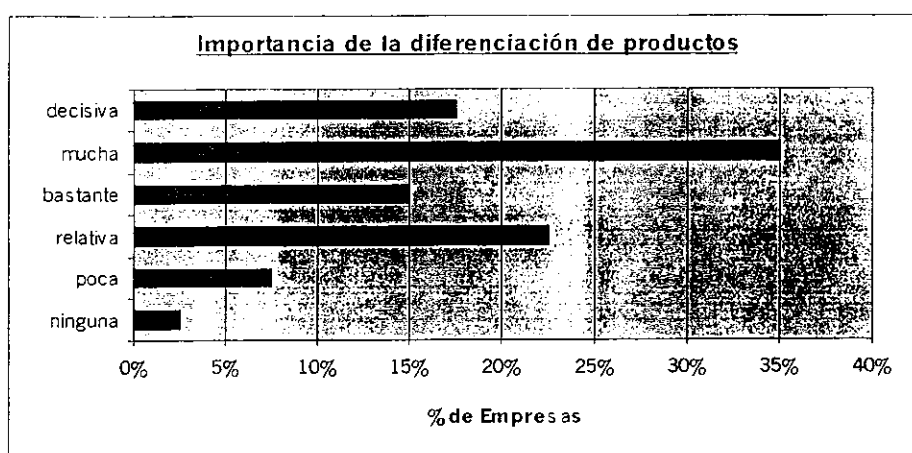
Las firmas analizadas señalaron que las principales fuentes de información que utilizan para elaborar su estrategia comercial son los clientes, la competencia, la información interna y los empleados en los puntos de venta. De las entrevistas surge también que los competidores forman parte de la red de estos empresarios. La mayoría conoce personalmente a sus competidores y de la interacción con estos surge información valiosa para el negocio a un costo nulo. La cercanía al cliente, le permite a las empresas PyMEs obtener información de los mismos de primera mano, sin necesidad de recurrir a costosas investigaciones de mercado que muchas veces ni siquiera se adaptan a las necesidades de estas empresas. Los especialistas y consultores son la fuente de información menos utilizada por estas empresas.

El acceso a estos sistemas de información externos, en relación a los clientes y competidores les permite reaccionar rápidamente a los cambios de entorno o requerimientos de los consumidores. Este resultado refuerza lo expuesto en el modelo de Carson (2000), acerca de la importancia de las redes informales y formales de los empresarios en la gestión del negocio. En resumen, las redes y contactos personales son los medios más comunes que utilizan para obtener nuevos clientes, mantenerse informados y tomar decisiones estratégicas.

En cuanto a qué aspectos no deberían faltar en su plan de marketing, los empresarios señalaron, en el siguiente orden, las condiciones económicas del mercado, la gestión de compra de materias primas, el desarrollo de nuevas líneas de producto y la estrategia publicitaria e imagen de marca. La atención en el punto de venta, el diseño, la buena oferta integral de productos y el precio son los conceptos que las empresas seleccionaron como claves para definir su estrategia comercial. El diseño y la imagen de marca, son factores claves en el sector de indumentaria y causa determinante del desempeño de las empresas y de la heterogeneidad existente dentro del sector. Además, estos factores han ido

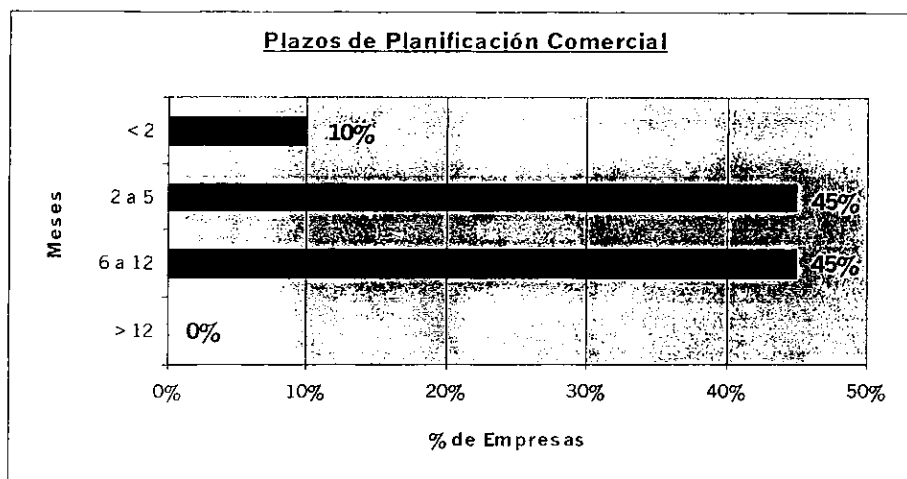
incrementando su importancia en la medida que aumentó la competencia, en especial la proveniente de cadenas internacionales.

En estrecha relación con la imagen de marca y el diseño se encuentra la diferenciación de los productos que, nuevamente, es clave dentro del sector. Al respecto, el 35% de los empresarios declaró que le asigna mucha importancia al hecho de que sus productos se diferencian claramente de los de la competencia y el 23% contestó que la importancia es relativa.



Pregunta 4: ¿Qué características tiene el proceso de planificación comercial en éstas empresas?

Al respecto, resulta interesante rescatar que ninguna de estas empresas considera un horizonte superior al año, mientras que el 55% realiza su planificación para un plazo inferior a los 5 meses. Esto, se encuentra íntimamente ligado a las peculiaridades de la toma de decisiones dentro de las PyMEs y reafirma que el tamaño de estas firmas y la influencia del empresario hacen que la toma de decisiones adquiera características que transforman el proceso en poco estructurado, simple y flexible. En cuanto al grado de formalización de los objetivos que se plantean, aproximadamente el 80% de los empresarios manifestó no prepararlos en forma escrita.



Los mismos fueron consultados también acerca del tipo de planificación comercial que llevan a cabo y un 70% afirmó que el proceso es informal, un 10% que responde a cuestiones urgentes y el restante 20% tienen una agenda de planeamiento con temas específicos.

La forma en que estas empresas toman acciones de cara al futuro, permite conocer más acerca la estrategia que siguen y el estilo de gestión que las caracteriza. Los resultados indican que, mayormente tienen un comportamiento adaptativo y reactivo (58%) seguido por el 37% que tendría un comportamiento más proactivo, ya que afirman llevar a cabo ciertas actividades tendientes a pronosticar los resultados para actuar en consecuencia. El resto (5%), señala seguir un proceso formal de planeamiento de las acciones comerciales.

Tal como se explica en el marco teórico, la aplicación de los principios del marketing implican una serie de pasos progresivos, interrelacionados y secuenciales con el objetivo de lograr un plan y estrategia de marketing coherente. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que el proceso de planificación comercial, en estas empresas, dista mucho de tener las características enumeradas y es, por el contrario, poco estructurado, informal, de corto plazo, adaptativo y reactivo.

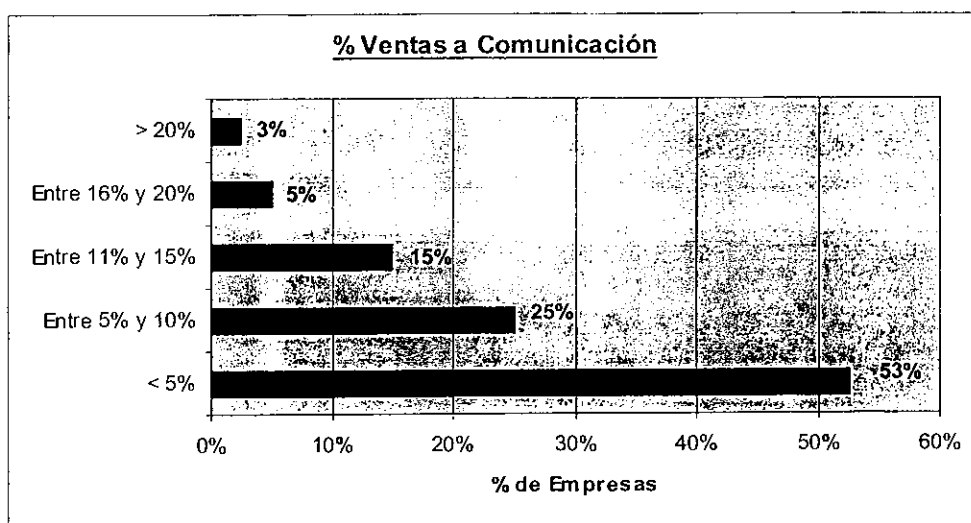
Pregunta 5: ¿Cuál es la estrategia de producto, precio, comunicación y distribución de las firmas?

En cuanto a la estrategia de producto, los resultados indican que el diseño para el desarrollo de nuevos productos se basa principalmente en desarrollos propios (37,5%), diseños de firmas competidoras extranjeras (27,5%) y el diseño de firmas competidoras locales (25%). Con respecto al ciclo de vida de los productos, el 63% de los empresarios opinó que en los últimos tres años se mantuvo, y el 30% que se acortó.

En relación al grado de innovaciones y cambios en las materias primas en los últimos tres años, sólo el 17,5% de las empresas utilizaron insumos totalmente novedosas respecto a lo que venían utilizando, un 52,5% manifestó que hubo cambios pero los lógicos de la evolución de la moda y la tecnología del sector y el restante 30% se mantuvo sin cambios. Las materias primas, provienen principalmente del MERCOSUR (40%), de Argentina (37,5%) y en último lugar de Asia (22,5%).

En cuanto a la estrategia de comunicación, las formas más utilizadas por estas empresas para darse a conocer en la actualidad son los desfiles, la guía de páginas amarillas y la publicidad en la vía pública. Dichas vías son elegidas, según lo expresado por los empresarios, por razones de costos, por el impacto que tienen sobre sus clientes, por los beneficios económicos que brinda y por tradición. De las entrevistas en profundidad surge también que la utilización de las redes en la forma de relaciones públicas es ampliamente utilizada como herramienta de comunicación.

El presupuesto destinado a esta variable del marketing es escaso. Los resultados indican que el 52,5% de las empresas destina menos del 5% de las ventas anuales a publicidad y promoción, el 25% destina entre un 5% y 10%. En este caso, los resultados confirman el análisis de Carson (1995), las limitaciones que implica la baja participación de mercado, el impacto casi exclusivo en el mercado local, más la escasez de recursos y conocimiento en marketing desincentivan la inversión en comunicación y publicidad.

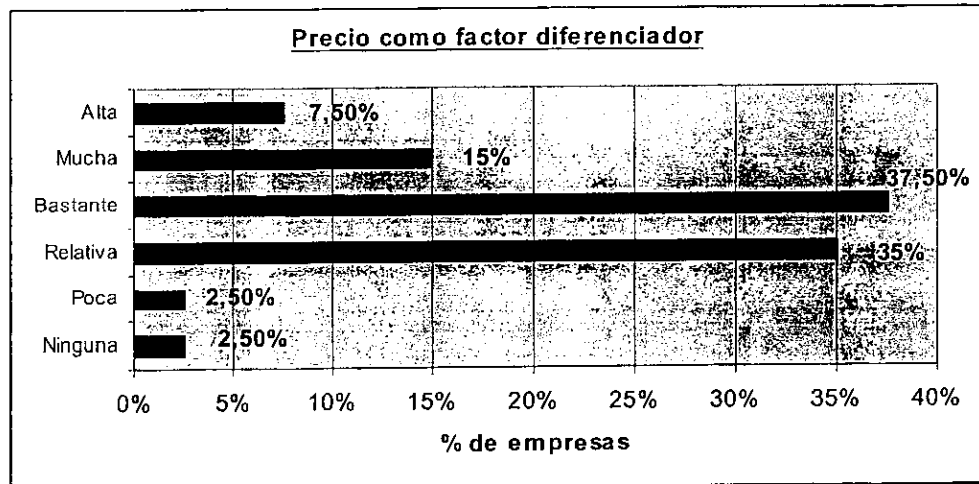


En cuanto a la estrategia de distribución, cabe aclarar primero que en la ciudad de Rosario, a diferencia de las grandes ciudades del país como Capital Federal, Córdoba y Mendoza, no surgieron canales de distribución con el formato de shopping o grandes cadenas. Sí surgieron tiendas de departamentos pero traídas por cadenas internacionales como C&A, Falabella y pequeños paseos comerciales.

En cuanto a los resultados obtenidos, ninguna de las empresas analizadas posee locales propios en la Capital Federal y el GBA, sin embargo, todas tienen locales en Rosario y el Gran Rosario. El 50% tiene locales en centros comerciales y el 85% tiene locales a la calle. Sólo 5 empresas (12,5%) tienen locales especialmente destinados a la venta de productos fuera de temporada. Con respecto a la cantidad de los mismos, durante los últimos tres años, sólo el 17% de las empresas aumentó el número de locales, 63% se mantuvieron con la misma cantidad y para el restante 20%, disminuyeron. En casi la totalidad de los casos analizados, la facturación de las empresas proviene de minoristas y locales propios.

Los resultados en relación a la estrategia de precio seguida por las empresas indican que los principales factores que consideran los empresarios en el momento de fijar los precios de venta son, el margen de ganancia deseado (25%), el poder de compra los clientes (25%), la imagen de marca (22,5%) y los precios de la competencia (15%). Aquí es importante destacar que las empresas no sólo fijan el precio desde el punto de vista de la oferta y teniendo en cuenta los costos sino que consideran también la demanda.

El precio es una variable del mix comercial que estas empresas utilizan para competir, esto es posible, dada la intensidad de la competencia existente en el mercado. Esto, surge de los datos en relación con la medida en que los precios de los productos son considerados un factor de diferenciación frente a los productos de la competencia.



Considerando la importancia que la diferenciación e imagen de marca adquiere en este sector, el hecho de que casi el 50% de las empresas le asigne bastante, mucha y alta importancia al precio como variable para competir, hace presumir una concepción intuitiva y poco racional de su estrategia de marketing.

Pregunta 6: ¿ Existen diferencias con relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales entre las empresas que han tenido diferentes desempeños?

A continuación, se examinan las diferencias existentes en relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales entre las empresas que han tenido diferentes desempeños, en términos de la evolución de la facturación a largo de los cinco años relevados (1995-2000). Al respecto, fue posible identificar dos grupos. El primero²², compuesto por firmas cuyo desempeño fue errático en dicha etapa. Para los fines del estudio, esto significa que la facturación fue disminuyendo, se mantuvo o fue cambiando en

todos o alguno de los años, positiva o negativamente pero, en términos absolutos, si se comparan los niveles de facturación alcanzados en el 2000 con relación a 1995, los resultados son negativos. Dentro de este grupo se encuentran el 75% de las empresas. Un segundo grupo²³ identificado, es aquel compuesto por empresas cuya facturación creció progresivamente, año a año, en mayor o menor medida y dentro del cual se encuentra el 25% de las empresas relevadas.

En primer lugar, se describen las características generales de cada uno de estos dos grupos para luego exponer los resultados obtenidos a partir de la comparación de las respuestas entre ambos. El objetivo de este análisis es identificar, si es que existen, diferencias en relación a la orientación y actitud hacia el marketing y las estrategias comerciales que puedan explicar, aunque más no sea en parte, los diferentes desempeños obtenidos.

1- Las principales características de los grupos

Si comparamos el tamaño de ambos grupos, medido por el número de empleados, vemos en el siguiente cuadro que no existen diferencias en cuanto a la distribución de las empresas por rangos. El único contraste más significativo se encuentra en el número de empleados promedio. Dentro del grupo conformado por las empresas que obtuvieron buenos resultados ,en términos de facturación, el tamaño promedio es de 17,5 empleados mientras que en el otro grupo es de 23,5.

Número de empleados

	Grupo A	Grupo B
0-10	7%	10%
11-20	63%	60%
21-30	20%	20%
31 y más	10%	10%
Promedio	23,5	17,5
TOTAL	100%	100%

²² Se denominará Grupo A.

²³ Se denominará Grupo B.

En lo que respecta a la antigüedad de las empresas, se observa en grupo B, que más de la mitad tienen menos de 10 años, mientras que en el caso del grupo A, el mayor porcentaje se concentra entre los 11 y 20 años. La antigüedad promedio de las empresas es similar entre ambos grupos. Sin embargo, predominan empresas de menor edad en el grupo compuesto por las que obtuvieron buenos resultados en el período considerado.

Antigüedad de las empresas

	Grupo A	Grupo B
5-10	20%	60%
11-20	64%	20%
21-30	10%	10%
31 y más	6%	10%
Promedio	15	17
TOTAL	100%	100%

Pese que a que los empresarios expresaron la dificultad de establecer con precisión el origen geográfico de la competencia debido a la invasión de productos en el sector, surge de los datos que existe alguna diferencia entre ambos grupos. El grupo A compite principalmente con empresas de Capital Federal y el Gran Buenos Aires (53%), mientras que el grupo B compite con empresas esencialmente con empresas locales (60%).

Origen de la competencia

	Grupo A	Grupo B
CF/GBA	53%	30%
Interior	30%	60%
Asia	10%	0%
MERCOSUR	7%	10%
Europa	0%	0%
USA	0%	0%
América Latina	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Como se observa en el cuadro a continuación, el nivel educativo de los propietarios de las firmas es muy similar para ambos grupos, con una leve diferencia a favor del grupo B en el porcentaje de graduados universitarios.

Nivel educativo

	Grupo A	Grupo B
Primarios incompleto	0%	0%
Primarios	3%	10%
Secundarios	33.5%	30%
Secundarios Incompleto	0%	0%
Técnicos	7%	10%
Técnicos incompleto	0%	0%
Universitarios	20%	30%
Universitarios incompletos	33.5%	20%
Post-gradados	3%	0%
Cursos de capacitación	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Para finalizar esta descripción, puede decirse entonces que las empresas del grupo B son más pequeñas en términos de personal ocupado y tienen menor antigüedad. Con respecto a esto último, cabe aclarar que si bien el promedio de antigüedad es levemente superior al de las empresas del grupo A, predominan en el grupo B, empresas con menos de 10 años.

2- La orientación hacia el marketing

La orientación de hacia el marketing puede utilizarse como un indicador significativo de cuál es el compromiso o grado de internalización de la filosofía del marketing dentro de una firma. El ideal de que las empresas tengan una fuerte orientación al mercado tiene su lógica en el concepto de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, muchas de las empresas en general y las PyMEs en particular, tienden a asociar marketing con ventas y manejan de esa forma un concepto muy limitado.

Como se observa en el siguiente cuadro, la orientación de marketing varía entre ambos grupos. Dentro del grupo A, las empresas están distribuidas en forma bastante uniforme

entre las tres orientaciones. El 75% de estos empresarios dijeron estar orientados hacia las ventas y la producción y sólo el 25% dijo estar orientado hacia el mercado. Por el contrario, dentro del grupo B se intercambian las proporciones. El 70% de las empresas están orientadas hacia el mercado, el 20% hacia las ventas y el resto hacia la producción.

Estos resultados muestran claras diferencias, al menos en cuanto a la orientación de marketing se refiere y dan cuenta de diferentes concepciones del marketing. La orientación hacia el mercado, implica tomar decisiones teniendo en cuenta principalmente las necesidades de los consumidores. En el otro extremo, las empresas que están orientadas hacia la producción, siguen una estrategia opuesta a la diferenciación y compiten por precios.

Orientación hacia el marketing

	Grupo A	Grupo B
Mercado	25%	70%
Ventas	38%	20%
Producción	37%	10%
TOTAL	100%	100%

La competencia por precios, se vuelve muy difícil para las empresas que no tienen un volumen de producción importante, esto es, carecen de escala, actúan en un mercado local y en una industria con un alto nivel de competencia.

En principio, estos resultados revalidarían la teoría ya que como se expuso anteriormente, desde el punto de vista del marketing, es de esperar que aquellas empresas con orientación hacia el mercado que asumen una postura más proactiva en relación con dicha área obtengan mejores resultados.

3- La actitud hacia el marketing

Para analizar la actitud hacia el marketing se evalúa la importancia asignada por la empresa, tanto en el pasado como en el futuro y la influencia que tiene sobre el resto de las áreas, según la visión de los empresarios.

A continuación, pueden observarse los resultados correspondientes a dichas variables.

Importancia del MKT

Últimos 5 años			Próximos 5 años		
	Grupo A	Grupo B		Grupo A	Grupo B
Mayor	47%	60%	Mayor	73%	90%
Igual	13 %	20%	Igual	7%	10%
Menor	40%	20%	Menor	20%	0%
TOTAL	100%	100%	TOTAL	100%	100%

Se observan diferencias en cuanto a la importancia atribuida al marketing en los 5 años anteriores al estudio, resultando en una mayor relevancia establecida por las empresas del grupo B. Cuando las empresas fueron consultadas con relación al futuro, se observa que en ambos grupos aumenta la importancia asignada, llegando casi a la totalidad de las firmas en el grupo B. Cabe destacar también que ninguna de las empresas de dicho grupo expresó que disminuirá la importancia del marketing en el futuro, mientras que el 20% de las empresas del grupo A indica que tendrá menor importancia.

Influencia del Marketing

	Grupo A	Grupo B
Ninguna	23%	0%
Poca	8%	0%
Relativa	30%	10%
Bastante	23%	30%
Mucha	13%	40%
Decisiva	3%	20%
TOTAL	100%	100%

La opinión de los propietarios con respecto a la influencia que el área de marketing tiene sobre el resto de las áreas de la empresa, es un aspecto muy importante, ya que el marketing involucra a toda la organización y las decisiones al respecto deben ser tomadas en forma coordinada con el resto de las áreas o tareas del negocio y no en forma marginal o independiente. En relación a los resultados, es interesante resaltar que ninguna de las

empresas del grupo B señaló que tiene ninguna o poca influencia y el 60% expresó que tiene mucha y decisiva influencia.

En resumen, las empresas del grupo A asignan menor importancia e influencia al marketing dentro de la organización que las empresas del grupo B.

4- La estrategia comercial

Conocer la estrategia comercial que adoptan las empresas es de suma utilidad ya que entre otras cosas permite inferir cómo quieren posicionarse en el mercado, cuál es el concepto implícito del marketing que utilizan y qué importancia le asigna a la competencia por precios versus la diferenciación por otras variables.

Estrategia Comercial

	Grupo A	Grupo B
Todo el mercado	37%	0%
Diferenciación	53%	70%
Enfoque	10%	30%
TOTAL	100%	100%

Los resultados indican que en ambos grupos predominan las estrategias de diferenciación, aunque en el caso del grupo B es mayor el porcentaje de empresas que la adoptan. Además, en este grupo no se encontraron empresas que siguen una estrategia orientada hacia todo el mercado que supone, escala y competencia en precios por bajos costos, mientras que el grupo A, el 37% de las empresas sigue dicha estrategia. Teniendo en cuenta las características de estas empresas, en cuanto al tamaño, alcance de operaciones y del sector, esta respuesta resulta ambigua y puede deberse en parte al desconocimiento del marketing.

Para elaborar la estrategia comercial, la gran mayoría de las PyMEs no cuentan con recursos suficientes para contratar los servicios de una consultoría, así como tampoco con un área de marketing dentro de la firma para desarrollar la estrategia en la forma tradicional, con investigaciones de mercado y siguiendo un proceso de planeación formal. Por lo tanto,

deben nutrirse de la información que obtienen internamente y de la que le provee implícita o explícitamente su red de contactos.

En cuanto a la principal fuente de información que utilizan para elaborar la estrategia comercial, los resultados muestran la importancia de la relación directa que tienen con sus clientes y su red como son, por ejemplo, los proveedores. Además, se nutren de información generada internamente. Carson (1995), señala que las ventajas de las PyMEs en relación a las grandes empresas provienen del fácil acceso a información de mercado y al hecho de que aquellas personas que toman las decisiones están cerca de los clientes, de su staff y del mercado y generalmente operan con líneas de comunicación directas y cortas. En consecuencia, acceden en forma no sistemática, a información vital sobre el mercado a un costo nulo.

Fuentes de información

	Grupo A	Grupo B
1° Fuente	Clientes	Clientes y Proveedores
2° Fuente	Información interna	Empleados puntos de venta

En los resultados correspondientes a los aspectos que las firmas señalaron como indispensables para el desarrollo del plan de marketing no se encuentran diferencias. En ambos grupos, coincidieron en señalar las condiciones económicas del mercado, la compra de materias primas, el desarrollo de nuevas líneas de productos y, por último, la estrategia publicitaria e imagen de marca.

Cuando se consultó acerca de cuáles son los conceptos que definen la estrategia comercial, vemos que las empresas que se caracterizaron por no tener un buen desempeño, en términos de facturación, señalaron con mayor frecuencia aspectos relacionados con el producto y el precio. Esto podría deberse a que están más orientadas hacia la producción y ventas y a que además, buscan competir basándose en los precios. Por el contrario, en el grupo compuesto por las empresas que lograron resultados positivos, las respuestas se inclinaron más hacia la imagen de marca y la atención de los clientes.

Conceptos que definen la estrategia comercial

	Grupo A	Grupo B
1° Fuente	Oferta de productos y atención en los puntos de venta	Atención en los puntos de venta
2° Fuente	Diseño de los productos y el precio	Imagen de marca y diseño de los productos

Las empresas del grupo B asignan mayor importancia a la diferenciación de los productos. Esto se debe a que éstas firmas, por lo que se expuso anteriormente, siguen, en su mayoría, una estrategia de diferenciación.

Importancia atribuida a la diferenciación de productos

	Grupo A	Grupo B
Ninguna	3%	0%
Poca	10%	0%
Relativa	23%	10%
Bastante	13%	20%
Mucha	34%	50%
Decisiva	17%	20%
TOTAL	100%	100%

Los datos correspondientes a las principales fuentes de información para estimar ventas muestran la dependencia en cuanto a la información que se genera internamente.

Principales fuentes de información para estimar ventas

	Grupo A	Grupo B
1° Fuente	Datos históricos	Experiencia del personal
2° Fuente	Experiencia del personal	Puntos de venta

Adicionalmente, en el siguiente cuadro se observa que, muy pocas empresas, en ambos grupos poseen suficiente información sobre la participación de mercado.

Disponibilidad de información sobre cuota de mercado

	Grupo A	Grupo B
Ninguna	20%	10%
Poca	30%	10%
Relativa	30%	50%
Bastante	13%	30%
Mucha	7%	0%
Alta	0%	0%
TOTAL	100%	100%

5- El proceso de planificación comercial

De la información obtenida surge que ninguna de las empresas planifica por un período superior a los 12 meses. Los resultados para ambos grupos son muy similares.

Plazos en la planificación comercial

Meses	Grupo A	Grupo B
Más de 12	0%	0%
Entre 12 y 6	43%	50%
Entre 5 y 2	47%	50%
Menos de 2	10%	0%
TOTAL	100%	100%

Objetivos por escrito

	Grupo A	Grupo B
SI	17%	70%
NO	83%	30%
TOTAL	100%	100%

Por el contrario, si existen diferencias en los que respecta a los objetivos de corto plazo. Las empresas pertenecientes al grupo B en su mayoría (70%) preparan los objetivos de forma escrita, mientras que el 83% de las firmas del grupo A no lo hacen. Este resultado estaría

indicando por parte de este último grupo un estilo de gestión y proceso de planificación menos formalizado o profesionalizado.

En cuanto al tipo de proceso de planeación, se observa que, en ambos casos, es principalmente informal, esto implica que son reuniones informales en las cuales se tratan los temas del momento. Por otra parte, un pequeño porcentaje de empresas, tanto en el grupo A como B, llevan a cabo un proceso planeado con agenda predeterminada. Sólo en el primer grupo, se encuentran empresas cuyo proceso de planeación responde a cuestiones de emergencia donde se tratan los temas del momento, dando cuenta de una ausencia total de planeación.

Características de la Planeación

	Grupo A	Grupo B
Proyectadas	13%	10%
Informales	63%	90%
Emergencia	24%	0%
TOTAL	100%	100%

La forma en que estas empresas toman acciones de cara al futuro, permite profundizar el conocimiento acerca de la estrategia y el estilo de gestión de las firmas. Al respecto, los resultados muestran que la mitad de las empresas del grupo A, sigue una estrategia reactiva, es decir, se van adaptando sobre la marcha de los acontecimientos, mientras que la mayoría (70%) de las empresas del grupo B, siguen una estrategia más proactiva. Esto último, significa que si bien no llevan a cabo un proceso de planeación formal, sí realizan pronósticos que les permiten tomar decisiones.

Acciones de cara a futuro

	Grupo A	Grupo B
Reactiva y adaptativa	50%	30%
Proactiva	43%	70%
Planeada formalmente	7%	0%
TOTAL	100%	100%

6- La estrategia de producto

El desarrollo de la estrategia de producto involucra decisiones sobre nuevos lanzamientos, sobre el ciclo de vida del producto, la diferenciación de los mismos y los usos. Los resultados indican que ninguna firma del grupo A y B le asigna poca o ninguna importancia al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, es mayor el porcentaje de empresas dentro del grupo B que le asignan mucha importancia a este aspecto de la estrategia de marketing.

Importancia del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos

	Grupo A	Grupo B
Ninguna	0%	0%
Poca	0%	0%
Relativa	23%	10%
Bastante	33%	20%
Mucha	30%	50%
Decisiva	14%	20%
TOTAL	100%	100%

En una industria como la de indumentaria, la innovación en productos es muy importante debido a la importancia de los cambios en la moda. Las opiniones en relación con el ciclo de vida de los productos, como se observa en el cuadro a continuación, son similares entre ambos grupos, donde la mayoría coincidió en señalar que se mantuvo.

Ciclo de vida

	Grupo A	Grupo B
Se acortó	30%	30%
Se alargó	7%	10%
Se mantuvo	63%	60%
TOTAL	100%	100%

En lo que refiere al diseño de los nuevos productos, se encuentran importantes diferencias entre ambos grupos. La mayoría (70%) de las firmas del grupo B, basan sus diseños en desarrollos propios, siendo esto coherente con la estrategia de diferenciación, acciones más

proactiva y el mayor peso asignado a la imagen de marca. Por el contrario, las empresas del grupo A, exhiben una estrategia más reactiva, basándose en ver qué hacen primero sus competidores, tanto locales como internacionales. Desarrollan una estrategia planteada a partir de las acciones y decisiones de la competencia, más que en desarrollar algo único y diferente para sus clientes.

Fuente de diseños

	Grupo A	Grupo B
Diseños de firmas competidoras locales	30%	10%
Diseños de las firmas competidoras extranjeras	33%	20%
Desarrollos propios	27%	70%
Contactos con consumidores de referencia	3%	0%
Colecciones anteriores	7%	0%
Otros	0%	0%
TOTAL	100%	100%

En relación al grado de innovaciones y cambios en las materias primas en los últimos tres años, se observa que, dentro del grupo B, hay un mayor porcentaje de empresas (40%) que introdujeron innovaciones al respecto.

Dinámica de innovaciones y materias primas

	Grupo A	Grupo B
Totalmente novedosas	17%	40%
Cambios lógicos	57%	50%
Se mantuvieron	26%	10%
TOTAL	100%	100%

7- La estrategia de comunicación

Los principales medios utilizados en la estrategia de comunicación no difieren considerablemente, ambos grupos señalan los desfiles y distintas formas de publicidad como las vías a través de las cuales llegan al cliente. En relación a esto último, sí existen diferencias, ya que al parecer las firmas del grupo B, utilizan medios más acordes a su mercado objetivo, al posicionamiento y a la estrategia de diferenciación que persiguen.

Mientras que las empresas del grupo A usan medios más masivos que van a todo el mercado.

Principales herramientas de comunicación

	Grupo A	Grupo B
1° Fuente	desfiles	publicidad en revistas y TV
2° Fuente	publicidad en vía pública y páginas amarillas	desfiles y relaciones públicas

Con respecto a las razones por las cuales se llevan a cabo dichas estrategias de comunicación, no existen diferencias entre ambos grupos, ya que todas coinciden en señalar que eligen la combinación más económica, que tiene el mayor impacto sobre los clientes, que genera los mayores beneficios y que responde a la forma en que lo vienen haciendo tradicionalmente.

Razones por las cuales utiliza dicho mix de comunicación

	Grupo A	Grupo B
1° Fuente	costos	costos e impacto sobre clientes
2° Fuente	impacto sobre clientes	tradicón
3° Fuente	beneficios económicos	beneficios económicos

En el cuadro a continuación, se comprueba que ninguna de las empresas destina un monto superior al 20% de las ventas a la comunicación. Sin embargo, las firmas del grupo B, destinan en comparación, mayores porcentajes.

Porcentaje de ventas anuales destinadas a promoción y publicidad

	Grupo A	Grupo B
Más de 20%	0%	0%
Entre un 16% y 20%	3%	10%
Entre un 11% y 15%	17%	40%
Entre 5% y 10%	23%	30%
Menos del 5%	57%	20%
TOTAL	100%	100%

Esto puede deberse a una concepción distinta del marketing o a una diferente importancia atribuida. La mayoría de las empresas, en el caso del grupo A (57%), destinan menos del 5% y en el caso del grupo B (40%) destinan un porcentaje entre va entre el 11% y 15%.

8- La estrategia de distribución

Entre las empresas del grupo B, el 80% de las ventas se hacen a través de locales propios y el 20% por minoristas. Para el grupo A la relación es similar. Ninguna de las empresas vende a supermercados. En cuanto a los locales destinados a la venta fuera de temporada, cabe destacar que es una modalidad de venta que tomó bastante importancia al menos en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires, sin embargo, en la ciudad de Rosario no se ha difundido de la misma manera. Dentro del grupo B, sólo una empresa posee un local destinado a tales fines y en el grupo A, el 13.5% de las empresas. La cantidad de locales, se mantuvo para la mayoría de las empresas del grupo A (70%), mientras que para las pertenecientes al grupo B, la distribución es más homogénea.

Cantidad de Locales

	Grupo A	Grupo B
Aumentó	13%	30%
Se mantuvo	70%	40%
Disminuyó	17%	30%
TOTAL	100%	100%

9- La estrategia de precio

Es importante conocer en qué medida el precio, como parte de la estrategia de marketing, es utilizado como factor diferenciador. En el cuadro a continuación, se observa una mayor tendencia a esta estrategia dentro de las firmas del grupo A.

Precio como factor diferenciador

	Grupo A	Grupo B
Ninguna	3%	0%
Poca	3%	0%
Relativa	30%	50%
Bastante	40%	30%
Mucha	17%	20%
Alta	7%	0%
TOTAL	100%	100%

En cuanto a los principales factores considerados para fijar los precios, las respuestas de ambos grupos de firmas son similares.

Principales factores considerados para fijar precios

	Grupo A	Grupo B
1° Factor	poder de compra de los clientes	imagen de marca y margen de ganancia
2° Factor	imagen de marca	poder de compra de los clientes
3° Factor	precios de la competencia y el margen de ganancia deseado	crecimiento de las ventas

Como era de esperar, dado el criterio que se utilizó para conformar los grupos, vemos en el siguiente cuadro que las firmas pertenecientes al grupo B obtuvieron mejores resultados en términos del comportamiento de los márgenes de ganancia.

Márgenes de ganancia

	Grupo A	Grupo B
Se incrementaron en más de un 15 %	6,5%	0%
Se incrementaron hasta de un 15%	6,5%	60%
Se mantuvieron estables variando en +/- un 5%	57%	40%
Disminuyeron en hasta un 15%	20%	0%
Disminuyeron en menos de un 15%	10%	0%
TOTAL	100%	100%

En conclusión:

- Para finalizar esta descripción puede decirse que las empresas del grupo B son más pequeñas en términos de personal ocupado y tienen menor antigüedad.
- Las empresas del grupo B, están más orientadas hacia el mercado y asignan mayor importancia e influencia al marketing dentro de la organización que las empresas del grupo A.
- Los resultados indican que, en ambos grupos, predominan las estrategias de diferenciación, aunque en el caso del grupo B es mayor el porcentaje de empresas que la adoptan.
- Contrariamente al grupo A, las empresas pertenecientes al grupo B, en su mayoría, preparan los objetivos de forma escrita. En cuanto al tipo de proceso de planeación que se lleva a cabo, se observa que en ambos casos es principalmente informal, esto implica que son reuniones informales en las cuales se tratan los temas del momento. Sin embargo, los resultados estarían indicando por parte del grupo A, un estilo de gestión y proceso de planificación menos formal y estructurado.
- La mayoría de las empresas del grupo A, sigue una estrategia reactiva mientras que las empresas del grupo B siguen una estrategia más proactiva.
- Es mayor el porcentaje de empresas, dentro del grupo B, que le asignan mucha importancia al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Además, basan sus diseños en desarrollos propios, siendo esto coherente con la estrategia de diferenciación, acciones más proactivas y el mayor peso asignado a la imagen de marca. Por el contrario, las empresas del grupo A, exhiben una estrategia más reactiva, basándose en ver qué hacen primero sus competidores, tanto locales como internacionales.
- En relación al grado de innovaciones y cambios en las materias primas, dentro del grupo B hay un mayor porcentaje de empresas que introdujeron innovaciones al respecto.
- Las firmas del grupo B, destinan en comparación, mayores porcentajes de las ventas a la comunicación.
- Se observa una mayor tendencia a la competencia por precios dentro de las firmas del grupo A.

CONCLUSIONES FINALES

Esta tesis tuvo como principal objetivo aportar evidencia empírica para el entendimiento de las prácticas de marketing llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas de Indumentaria de Rosario. También se previó que los resultados obtenidos puedan ser útiles desde el punto de vista empresarial mediante el aporte de información respecto de cómo es posible mejorar la gestión de las variables comerciales y contribuir así al mejoramiento de los programas de capacitación ejecutiva de las cámaras empresariales y los organismos de apoyo pertenecientes al sector indumentaria.

El sector de indumentaria sufrió, desde comienzos de los '90, profundos cambios que se constituyeron en la base de un entorno negativo para la mayoría de las firmas pequeñas y medianas. Dentro de los principales factores se pueden encontrar, el aumento explosivo de las importaciones, la caída del consumo y el desmejoramiento de las condiciones de negociación con los clientes. Las causas de la heterogeneidad en el desempeño de las empresas se debieron a un trabajo cuidadoso de la imagen de marca y la gestión del canal de comercialización, que fueron los activos que posibilitaron en mayor medida la venta final del producto y generaron mayores incentivos para realizar acciones comerciales.

Los resultados generales mostraron, en términos de Carson y Cromie (1989), que la mayoría de las empresas desarrollan un marketing simple o implícito, que ocurre principalmente cuando es desarrollado como una actividad natural dentro del negocio, pero permanece fragmentado debido a la limitación de recursos y conocimientos específicos. También se encontró, aunque en menor proporción, una ausencia o bajo nivel de marketing que sucede cuando las empresas son exclusivamente reactivas a los requerimientos del consumidor. No se encontraron casos de marketing explícito o sofisticado, que resulta de una actividad de marketing que forma parte de un programa coordinado e integral dentro de la organización con objetivos y propósitos definidos.

Pudo comprobarse además, que existen diferencias importantes entre las dimensiones y estándares de las prácticas del marketing y el que se utiliza en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Muestra de ello es la baja consideración asignada a las estrategias de posicionamiento y al análisis sistemático del contexto. Una explicación posible para este fenómeno podría ser lo expresado por Carson (1995), en referencia a las características

particulares de este tipo de organización que poseen prácticamente nula influencia sobre el entorno y escasez de recursos y conocimientos específicos en el área comercial, lo que evidencia además, una limitada utilización de las herramientas del marketing.

En términos generales, las empresas analizadas no cuentan con un departamento o área de marketing formalmente establecida. Estas funciones tienen un papel secundario y se ejercen desde la figura y visión del propietario. Asimismo, sólo el 22% de las empresas encuestadas mostraron una orientación hacia el mercado en sus prácticas comerciales. Este resultado es aún más llamativo si se tiene en cuenta la estrecha relación entre los productos y el consumidor final, así como las características de este sector.

Cabe destacar que, en términos generales, las empresas están asignando más importancia al marketing. De las entrevistas en profundidad, surge que esto se debe al aumento de la presión competitiva. Sin embargo, en cuanto a cómo el área está interrelacionada con el resto de la organización, los resultados son más ambiguos. Esto podría deberse al desconocimiento general sobre el marketing y a la tendencia a considerarlo algo "extra" a las tareas o funciones básicas de la empresa y el negocio. Sin embargo, de dichas entrevistas también pudo rescatarse el gran interés de los empresarios por conocer más acerca del marketing y por evaluar si lo que están haciendo es relación a las variables comerciales es correcto o no.

Con respecto a la estrategia comercial, se observó que, en su mayoría, las firmas siguen una estrategia de diferenciación que se atribuye básicamente al alcance y escala de las operaciones. El mercado local o regional donde operan y la baja participación de mercado hace que dicha estrategia sea la más adecuada, seguida por la estrategia de enfoque, ya que difícilmente puedan adoptar una estrategia de liderazgo en costo dado que rara vez alcanzan economías de escala significativas.

Surge del análisis, la relevancia que tiene para estas empresas, la red y los contactos personales ya que, en la mayoría de los casos, ésta se constituye en un activo fundamental para la estrategia de marketing mediante la provisión de información, la toma de decisiones y el contacto con el cliente.

También se observa una particular deficiencia en cuanto a la estrategia de comunicación. La mayoría de las empresas destina a esta variable del marketing un escaso presupuesto, aparentemente debido a las limitaciones que implican las características intrínsecas de éstas firmas que, en conjunto, desincentivan la inversión en comunicación y publicidad.

La planificación estratégica está poco profesionalizada y los empresarios PyMEs tienden a concentrarse en el corto plazo dando por resultado un proceso poco estructurado, informal, adaptativo y reactivo.

De la comparación de las empresas que tuvieron resultados positivos y negativos, en cuanto a la evolución de la facturación en el período analizado, puede concluirse que las firmas del grupo B están más orientadas hacia el mercado y asignan mayor importancia e influencia al marketing dentro de la organización. Predomina entre éstas una estrategia de diferenciación y un estilo de gestión y proceso de planificación que tiende a profesionalizarse.

Son empresas más proactivas, que asignan considerable importancia al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, al diseño, la innovación y a la imagen de marca. En conclusión, las empresas que más orientadas hacia el mercado están y que asignan más importancia al marketing y que utilizan mayor cantidad de herramientas comerciales, obtuvieron mejores resultados.

Cabe aclarar que estos resultados, si bien no son representativos del total de las pequeñas y medianas empresas de indumentaria de la ciudad de Rosario, bien pueden servir como guía, tanto para las firmas del sector como para las instituciones de apoyo a fin de diseñar programas de capacitación específica partiendo de un conocimiento mayor del tema y de la problemática y necesidades de las éstas empresas.

En lo que respecta a las perspectivas de desarrollo futuro del sector en la ciudad de Rosario, resulta interesante destacar que existe una gran oportunidad. El cambio en las condiciones económicas ocurridas a principios del año con la devaluación de la moneda nacional y los efectos de la recesión que se profundizaron durante el 2001, tuvo entre sus consecuencias la salida del mercado local de las cadenas internacionales y las principales marcas nacionales. A raíz de esto, resurgieron importantes marcas locales y se observa una cantidad más que interesante de nuevas empresas de indumentaria. Si estas empresas

logran obtener un buen posicionamiento e imagen de marca y diferenciar su producto, aprovechando la capacidad creativa existente, la disponibilidad de mano de obra calificada con alto contenido artesanal y el fácil acceso al consumidor crearán una ventaja competitiva substancial que les permitirá enfrentar la llegada de futura competencia una vez que la economía vuelva a crecer.

Finalmente, y tal como expresa Agar (1999), sería un error sugerir que el marketing es el único factor relevante para el éxito de una empresa, claramente no lo es. Sin embargo, enfocarse en el cliente y tener una actitud positiva hacia el marketing aumenta la probabilidad de crecimiento de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z. and Audretsch, D. B. (1998). Innovación, estructura del mercado y tamaño de la empresa. En Kantis (ed.): Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Agar, J. (1999). "Marketing for the local market. That does it mean in practice?". Small Enterprise Development. Vol.10.
- Brooksbank, R., Kirby, D. A. and Wright, G. (1995). Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain. Small Business Management, vol.4.
- Carson, D. (2000). "Marketing at the interface: not what but how". Journal of Marketing Theory and Practice. Spring
- Carson, D., Gilmore, A. and Rant, K. (1996). Qualitative marketing factors which contribute to growth in the developing small firm: a discussion and proposed methodology. Journal of Marketing Management. London: MCB University Press.
- Carson, D. (1995). Marketing and Entrepreneurship in SMEs. University of Ulster, Jordanstown. Prentice Hall.
- Carson, D. (1990). "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance (A Qualitative Approach)". European Journal of Marketing. London: MCB University Press.
- Carson, D. and Cromie, S. (1989). Marketing planning in small enterprise: a model and some empirical evidence. Journal of Marketing Management: vol. 5, n°1.
- Casaburi, G. y Angelelli, P. (2001). Estrategias de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. IERAL- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Editorial Eudeba.
- Chell, E. and Haworth, J. (1992). The competitive performance of SMEs in the UK clothing industry. International Small Business Journal: vol.10, n° 3.

- Córdoba, P. (2002). El papel del marketing en el desempeño de las PyMEs del sector de Indumentaria de Ecuador. Tesis. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coviello, E., Brodie, R. and Munro, H. (2000). An investigation of marketing practice by size firm. *Journal of Business Venturing*, vol.15.
- Diagnóstico de la industria manufacturera rosarina. Relevamiento productivo. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística U.N.R. en convenio con la Secretaría de la Producción, Comercio Exterior y Promoción del Empleo, Municipalidad de Rosario. Año 1997.
- Dolan, R. J. (2000). Note on Marketing Strategy. Harvard Business School.
- Fielding, N. and Fielding, J. (1986). Linking data. Sage Publications.
- Fuller, P. (1994). Assessing Marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, Vol 28, No. 12, West Yorkshire: MCB-University Press.
- Gatto, F. y Ferraro, C. (1997). Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina. Documento de Trabajo N° 79. CEPAL, Buenos Aires.
- Ghosh, B. C. and Taylor, D. (1995). Marketing practices among SMEs: a cross-national study of Singapore and New Zealand organizations. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. July - August, pp. 37-46.
- Gold, A. (1993). The how-to of Small Business Marketing. *Australian Professional Marketing*. May, 2 (4): 18-20.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. McGraw Hill.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, vol.24.

- Julien, P. (1998). Las pequeñas empresas como objeto de investigación. Algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica. En Kantis (ed.): Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Kantis, H. (1998). Capacidades estratégicas y respuestas empresariales de las PyMEs: elementos conceptuales y evidencias del caso Argentino. En Kantis (ed.): Desarrollo y gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Katz, J. (2000). Reformas estructurales, regímenes competitivos y tecnológicos sectoriales y patrones de desempeño industrial en América Latina. Un estudio sobre los cambios recientes en la morfología comportamiento del sector industrial latinoamericano. CEPAL, Santiago de Chile.
- Kelmar, J. and Wingham, W. (1995). Determining the relevant factors in the success strategies of small enterprises. The Journal of Entrepreneurship: vol. 4, n° 2.
- Kosacoff, B. (1996). Estrategias empresariales en la transformación industrial Argentina. Boletín Informativo de Techint, N° 288, Argentina.
- Levitt, T. (1960). Marketing Miopía. Harvard Business Review, 38 (July-August).
- Martínez Riva, G. (1999). Estudio Sectorial de Indumentaria. Dirección de Integración y Política Industrial Sectorial. Ministerio de Economía de la Nación. Argentina.
- Mason, C. (1998). El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas. En Kantis (ed.): Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Mazzarol, T. y Ramaseshan, B. (1996). Small business marketing: a comparative study of high and low success firms. Small Business Research: vol.4 – n° 3.
- Mendham, S. y Bannock, G. (1982), Small Business and economic change. Paper presented at the International Congress on Small Business, Malaga, Spain.

- Monzón, I. (2001). Transformaciones en la industria de la confección en la década del '90. Centro de Estudios de la Estructura Económica, Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Möller, K. y Anttila, M. (1987). Marketing capability - a key success factor in small business. *Journal of Marketing Management*: vol.3, n°2.
- Pitt, M., Szarka, J. y Bull, A. (1990). Executive characteristics, strategic choices and small firm development: a three-country study of small textiles and clothing firms. *International Small Business Journal*: vol.9, n°3.
- Pelham, A. S. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*.
- Postigo, S. (2000). Marketing para pequeñas y medianas empresas: el caso argentino del sector de la confección. Trabajo de investigación, Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Raposo, M., Alves, S. y Rodríguez, R. (1999). Políticas de marketing na indústria textil e de vestuário. Universidad de Beira Interior. Portugal.
- Shollhammer, H. and Kuriloff, A. (1979). *Entrepreneurship and Small Business Management*. New York, Jhon Wiley.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge
- Szarka, J. (1998). Las redes y la pequeña empresa. En Kantis (ed.): *Desarrollo y Gestión de PyMES: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs. Universidad Nacional de General Sarmiento.

ANEXO

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE
GENERAL SARMIENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DESARROLLO INDUSTRIAL
con Especialización en PyMEs**

Me dirijo a usted para solicitarle su colaboración para la realización de una ***Encuesta sobre técnicas de Marketing de empresas del Sector Indumentaria.***

El objetivo de esta encuesta es ayudar a comprender cómo las empresas del sector se relacionan con su entorno competitivo, y, de qué manera aplican técnicas del marketing en su accionar. Para ello deberá responder un cuestionario en el que **NO SE SOLICITAN DATOS SOBRE CIFRAS** específicas del área económico-financiera y se mantendrá bajo estrictas **REGLAS DE CONFIDENCIALIDAD**.

El trabajo se centra en seis aspectos: la actitud de la empresa frente al marketing, la estrategia comercial, la estrategia de comunicación, la estrategia de distribución, la estrategia de precios, la estrategia de productos, y finalmente, las características generales de la empresa.

Completar el cuestionario le llevará no más de 15 minutos. A cambio de su participación, Usted podrá recibir una copia del informe final del estudio si así lo desea.

Sí, deseo recibir una copia del informe final.

E-MAIL:

FAX:

ENCUESTA N°.....

a) ACTITUD FRENTE AL MARKETING

1) ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor las acciones de marketing de su empresa?

1. "Fabricamos acorde a nuestras capacidades y vendemos a cualquiera que nos compre".
2. " Ponemos mucho énfasis en publicidad y ventas".
3. "Hacemos mucho énfasis en analizar las necesidades del mercado antes de producir".

2) En los últimos cinco años el Marketing para su empresa...

<input type="checkbox"/>	1. Se volvió más importante
<input type="checkbox"/>	2. Se volvió menos importante
<input type="checkbox"/>	3. No vario en importancia

3) En los próximos cinco años el Marketing para su empresa se volverá más importante:

<input type="checkbox"/>	1. Se volverá más importante
<input type="checkbox"/>	2. Se volverá menos importante
<input type="checkbox"/>	3. No variará en importancia

4) Marque con un círculo, ¿Cuál es la influencia del área de marketing en el resto de las áreas de la empresa?

1	2	3	4	5	6
Ninguna Influencia	Poca Influencia	Relativa Influencia	Bastante Influencia	Mucha Influencia	Decisiva Influencia

b) ESTRATEGIA COMERCIAL

5) ¿Cuáles de las siguientes frases mejor identifica su estrategia comercial?

<input type="checkbox"/>	1. "Atacamos todo el mercado de manera pareja"
<input type="checkbox"/>	2. "Atacamos a un sector del mercado tratando de diferenciarnos"
<input type="checkbox"/>	3. "Nos enfocamos en un grupo de clientes reducido con características muy particulares"

6) Indique con una cruz cuál es el principal origen geográfico de su competencia

1. CF/GBA	2. Interior / Rosario	3. Asia	4. Mercosur	5. Europa	6. USA	7. América Latina

7) Ubique a su empresa respecto de sus principales competidores:

	Superior	Similar	Inferior
1. Abastecimiento de materias primas			
2. Aprovechamiento de la capacidad de producción			
3. Fuerza de ventas			
4. Calidad del producto			
5. Cantidad de puntos de venta			
6. Capacidad del personal de supervisión			
7. Capacidad financiera			
8. Diseño del producto			
9. Distribución de los puntos de venta			
10. Estrategia de comunicación utilizada			
11. Estrategia de descuentos /liquidaciones			
12. Imagen de marca			
13. Lanzamientos de la temporada			
14. Nivel tecnológico			
15. Poder de negociación con proveedores			
16. Contacto con el cliente			
17. Servicio al cliente (post-venta, atención, otras)			

8) ¿Cómo definiría a su proceso de planificación en el área comercial?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. "Son reuniones planeadas y con una agenda predeterminada de temas específicos" |
| <input type="checkbox"/> | 2. "Son reuniones informales periódicas con los temas del momento" |
| <input type="checkbox"/> | 3. "Son reuniones de emergencia en las que se tratan los temas prioritarios" |

9) ¿Cuáles de éstas frases ilustra mejor las acciones que se toman de cara al futuro?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. "Nos adaptamos sobre la marcha de los acontecimientos" |
| <input type="checkbox"/> | 2. "Pronosticamos los resultados y actuamos en consecuencia" |
| <input type="checkbox"/> | 3. "Planeamos formalmente antes de realizar cualquier acción comercial" |

10) ¿Cuáles son las 2 (dos) principales fuentes de información cuando realiza sus estimaciones de venta para la temporada?. Numere del 1 al 2 siendo "1" la más importante.

1. Basándose en datos históricos
2. Por la experiencia personal
3. De manera conjunta en reuniones con el personal de la empresa
4. Información provista desde los puntos de ventas
5. Considerando las ventas de mis competidores
6. Estudiando el comportamiento de mis clientes
7. Otras fuentes (completar) _____

11) ¿Cuáles de las siguientes son las 2 (dos) fuentes principales de información para la elaboración de su estrategia comercial? Numere del 1 al 2 siendo "1" la más importante.

1. Clientes
2. Competidores
3. Distribuidores mayoristas o minoristas
4. Empleados de los puntos de venta
5. Especialistas (consultores)
6. Fuerza de venta
7. Información interna
8. Otro personal de la empresa
9. Proveedores
10. Supervisores
99. Otras (completar) _____

12) Cuándo hace su planificación comercial ¿Qué plazo a futuro considera?

1. Más de 12 meses
2. Entre 12 y 6 meses
3. Entre 5 y 2 meses
4. Menos de dos meses

13) Si considera que los objetivos a corto plazo son aquellas propuestas que se buscan alcanzar en el próximo año. ¿Prepara la empresa, de manera escrita, sus objetivos de corto plazo?

1. SI 2. NO

14) ¿Cuáles considera que son los 3 (tres) aspectos que no deben de faltar en su plan de marketing? Numere del 1 al 3 siendo "1" la más importante.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Cambio de proveedores |
| <input type="checkbox"/> | 2. Cambios en el perfil de los consumidores |
| <input type="checkbox"/> | 3. Cifras del inventario al final de la temporada |
| <input type="checkbox"/> | 4. Compra de materias primas |
| <input type="checkbox"/> | 5. Condiciones económicas del mercado |
| <input type="checkbox"/> | 6. Datos de la competencia |
| <input type="checkbox"/> | 7. Datos de las ventas de temporadas anteriores |
| <input type="checkbox"/> | 8. Desarrollo de nuevas líneas de productos |
| <input type="checkbox"/> | 9. Estrategia publicitaria, imagen de marca |
| <input type="checkbox"/> | 10. Incorporación de personal |
| <input type="checkbox"/> | 11. Previsiones para el cierre/apertura de locales |
| <input type="checkbox"/> | 12. Proyecciones de ganancias |
| <input type="checkbox"/> | 13. Proyecciones de venta |
| <input type="checkbox"/> | 14. Requerimientos de capital |

15) Marque la combinación de los 2 (dos) conceptos que mejor definen la estrategia comercial de su empresa:

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Atención en el punto de venta |
| <input type="checkbox"/> | 2. Buena oferta integral de productos |
| <input type="checkbox"/> | 3. Calidad de la materia prima |
| <input type="checkbox"/> | 4. Definir las próximas tendencias |
| <input type="checkbox"/> | 5. Diseño del producto |
| <input type="checkbox"/> | 6. Estrategia publicitaria |
| <input type="checkbox"/> | 7. Imagen de la marca |
| <input type="checkbox"/> | 8. Precio |
| <input type="checkbox"/> | 9. Ubicación de los locales |
| <input type="checkbox"/> | 99. Otros (completar) |

16) ¿Qué importancia le otorga Usted al hecho de que sus productos se diferencian claramente de los de la competencia? Marque con un círculo la respuesta que considera más adecuada.

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Decisiva

17) Dentro de la estrategia global de la empresa, ¿Qué importancia tiene el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos al mercado? Marque con un círculo la respuesta que considera más adecuada.

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Decisiva

18) ¿Con qué frecuencia los principales directivos de la empresa discuten acerca de las estrategias de la competencia? Marque con un círculo la respuesta que considera más adecuada.

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Alta

19) ¿De cuánta información dispone la dirección con respecto a cómo varía la cuota de mercado de sus principales competidores?

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Algo	Bastante	Mucha	Fundamental

c) ESTRATEGIA DE COMUNICACION

20) ¿Cuáles son las 3 (tres) formas más utilizadas para darse a conocer actualmente?. Numere del 1 al 3 siendo "1" la más importante.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Catálogo |
| <input type="checkbox"/> | 2. Desfiles |
| <input type="checkbox"/> | 3. Exposiciones o ferias |
| <input type="checkbox"/> | 4. Internet |
| <input type="checkbox"/> | 5. Mailing – Correo directo |
| <input type="checkbox"/> | 6. Otras |
| <input type="checkbox"/> | 7. Páginas amarillas |
| <input type="checkbox"/> | 8. Publicidad en diarios |
| <input type="checkbox"/> | 9. Publicidad en radio |
| <input type="checkbox"/> | 10. Publicidad en revistas |
| <input type="checkbox"/> | 11. Publicidad en TV |
| <input type="checkbox"/> | 12. Publicidad en vía pública |
| <input type="checkbox"/> | 13. Relaciones públicas |
| <input type="checkbox"/> | 14. Showroom – Salón de exposiciones |

21) ¿Cuáles son las 2 (dos) razones por las cuales utiliza este mix de comunicación? Numere del 1 al 3 siendo "1" la más importante.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Porque es la combinación más económica |
| <input type="checkbox"/> | 2. Por el alto grado del impacto entre nuestra clientela |
| <input type="checkbox"/> | 3. Porque deseamos diferenciarnos de la competencia |
| <input type="checkbox"/> | 4. Porque es la aconsejada por nuestros consultores |
| <input type="checkbox"/> | 5. Porque es la que nos brinda mejores beneficios económicos |
| <input type="checkbox"/> | 6. Porque la competencia utiliza las mismas |
| <input type="checkbox"/> | 7. Porque siempre lo hicimos así con buenos resultados |
| <input type="checkbox"/> | 9. Otras _____ |

22) ¿Qué porcentaje sobre las ventas anuales destina al presupuesto de promoción y publicidad?

1. Más de un 20 % de nuestras ventas
2. Entre un 16% y un 20% de nuestras ventas
3. Entre un 11% y un 15% de nuestras ventas
4. Entre un 5% y un 10% de nuestras ventas
5. Menos de un 5% de nuestras ventas

d) ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

23) Si estima que el nivel de su facturación es de 1.000 pesos. ¿Cómo los distribuiría entre los puntos de venta de sus productos?:

Hiper/Supermercados	Minoristas	Franquicias	Locales Propios	TOTAL
				1.000 \$

24) ¿Cuántos locales propios y no propios (franquicias) tiene la empresa en... ?

	C.F.	G.B.A.	Interior
1. Locales propios			
2. Franquicias			

25) ¿Cuántos de los locales propios tiene la empresa ubicados en:

	C.F.	G.B.A.	Interior
1. En Centros Comerciales			
2. Locales a la calle			

26) ¿Tiene la empresa locales destinados especialmente a la venta de productos fuera de temporada?

1. SI 2.NO

27) Durante los últimos tres años la cantidad de locales de la empresa:

1.Aumentó 2.Se mantuvo 3.Disminuyó

e) ESTRATEGIA DE PRODUCTO

28) ¿Cuáles de los siguientes grupos de productos identifica a los de su empresa?

- 1. Indumentaria Femenina
- 2. Indumentaria Masculina
- 3. Unisex-Moda Joven-Deportes-Cueros
- 4. Indumentaria Infantil
- 5. Indumentaria Hogar
- 6. Accesorios de Vestir
- 7. Indumentaria de Trabajo-Uniformes-Guardapolvos

29) ¿En qué se basa para el desarrollo del diseño de sus productos? (Selecciones el más importante)

- 1. Los diseños de las firmas competidoras locales
- 2. Los diseños de las firmas competidoras extranjeras
- 3. Desarrollos propios
- 4. Contactos con consumidores de referencia
- 5. Colecciones anteriores
- 6. Otros _____

30) En su opinión el ciclo de vida de sus productos en estos últimos tres años

- 1. Se acortó
- 2. Se alargó
- 3. Se mantuvo

31) ¿Cómo describiría la dinámica de las innovaciones y cambios en las materias primas de sus productos durante los últimos tres años?

- 1. "Totalmente novedosas respecto a lo que venían utilizando"
- 2. "Hubo cambios pero los lógicos de la evolución de la moda y la tecnología del sector"
- 3. "Prácticamente se mantuvieron"

32) Indique con una cruz cuál es el principal origen de sus materias primas.

1. Argentina	1. Asia	1. Mercosur	1. Europa	1. USA	1. América Latina

f) ESTRATEGIA DE PRECIO

33) Marque con una cruz el principal factor que considera su empresa en el momento de fijar los precios de venta (elijá sólo uno).

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. El crecimiento de ventas futuras |
| <input type="checkbox"/> | 2. El margen de ganancia que desean obtener |
| <input type="checkbox"/> | 3. El poder de compra de sus clientes |
| <input type="checkbox"/> | 4. El porcentaje del mercado que desean obtener |
| <input type="checkbox"/> | 5. La imagen de la marca |
| <input type="checkbox"/> | 6. Las escalas de producción |
| <input type="checkbox"/> | 7. Los costos fijos |
| <input type="checkbox"/> | 8. Los costos variables |
| <input type="checkbox"/> | 9. Los precios de la competencia |
| <input type="checkbox"/> | 99. Otros |

34) ¿Cómo se comportaron los márgenes de ganancia sobre el precio de venta de sus productos durante los últimos tres años?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Se incrementaron en más de un 15 % |
| <input type="checkbox"/> | 2. Se incrementaron hasta de un 15% |
| <input type="checkbox"/> | 3. Se mantuvieron estables variando en +/- un 5% |
| <input type="checkbox"/> | 4. Disminuyeron en hasta un 15% |
| <input type="checkbox"/> | 5. Disminuyeron en menos de un 15% |

35) ¿En qué medida considera que el precio de sus productos es un factor de diferenciación frente a los productos de la competencia?

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Alta

g) CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

36) Año de inicio de actividades comerciales: 19__

37) ¿Qué cantidad de empleados tienen en cada una de éstas áreas de la empresa?

	1. Personal Directivo
	2. Personal Administrativo
	3. Producción
	4. Diseño y desarrollo de productos
	5. Fuerza de ventas – vendedores
	6. Supervisores
	9. Otros

38) Si considera que la facturación de su empresa en el año 1995 fue de 100, cuánto más o menos facturó en:

1996	1997	1998	1999	2000

39) Si considera que el total de inversiones en el área comercial es de 1.000 pesos ¿Cómo es la distribución de esta cantidad entre los siguientes rubros?

1. Capacitación	
2. Diseño de producto	
3. Financiamiento de los precios de venta	
4. Fuerza de ventas	
5. Locales y puntos de venta	
6. Mejoramiento de la calidad de las materias primas	
7. Publicidad, Estrategias de comunicación	
8. Servicios a clientes	
	1.000

40) Durante los últimos ejercicios y en comparación a la media de empresas del sector, los resultados obtenidos por su empresa han sido:

	Inferiores	Iguales	Superiores
Rentabilidad sobre la inversión			
Porcentaje de beneficios sobre las ventas			
Porcentaje de crecimiento de las ventas			
Resultados globales de la empresa			

h) RESPECTO DEL PROPIETARIO/A

41) Años de experiencia en el sector:.....

42) Fecha de nacimiento:...../...../.....

43) Antigüedad en la empresa:.....

44) Marque el nivel de estudios:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Primarios incompleto |
| <input type="checkbox"/> | 2. Primarios |
| <input type="checkbox"/> | 3. Secundarios |
| <input type="checkbox"/> | 4. Secundarios Incompleto |
| <input type="checkbox"/> | 5. Técnicos |
| <input type="checkbox"/> | 6. Técnicos incompleto |
| <input type="checkbox"/> | 7. Universitarios |
| <input type="checkbox"/> | 8. Universitarios incompletos |
| <input type="checkbox"/> | 9. Post-gradados |
| <input type="checkbox"/> | 10. Cursos de capacitación |

45) Indique con un número 1 (la más importante) y un número dos (a la que le sigue en grado de importancia), las dos motivaciones principales que lo llevaron a entrar en este negocio:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Independencia personal |
| <input type="checkbox"/> | 2. Posibilidad de poner en práctica las propias ideas |
| <input type="checkbox"/> | 3. Tener algo propio |
| <input type="checkbox"/> | 4. Estar al frente de una organización y/o dirigir un grupo |
| <input type="checkbox"/> | 5. Afán de conseguir independencia económica |
| <input type="checkbox"/> | 6. Tradición o legado familiar |
| <input type="checkbox"/> | 7. Imposibilidad de conseguir un trabajo |
| <input type="checkbox"/> | 9. Otras |

Gracias por su colaboración

FECHA: ----/----/----

Descripción de las Variables Utilizadas

	Variable	Descripción
ACTITUD FRENTE AL MARKETING		
1	Afrases	Acciones frente al marketing
2	Aulti	Importancia del marketing en los últimos 5 años
3	Aproxi	Importancia del marketing en los próximos 5 años
4	Aarea	Influencia del marketing en el resto de las áreas
ESTRATEGIA COMERCIAL		
5	Bfrases	Identificación de la estrategia comercial
6	Borigen	Origen de la competencia
7	Bcomp1	Comparación respecto del abastecimiento de la MP
8	Bcomp2	Comparación respecto de la capacidad de producción
9	Bcomp3	Comparación respecto de la fuerza de ventas
10	Bcomp4	Comparación respecto de la calidad del producto
11	Bcomp5	Comparación respecto del número de puntos de venta
12	Bcomp6	Comparación respecto del personal de supervisión
13	Bcomp7	Comparación respecto de la capacidad financiera
14	Bcomp8	Comparación respecto del diseño del producto
15	Bcomp9	Comparación respecto de la distribución de los puntos de venta
16	Bcomp10	Comparación respecto de la estrategia de comunicación
17	Bcomp11	Comparación respecto de la estrategia de descuentos/liquidaciones
18	Bcomp12	Comparación respecto de la imagen de marca
19	Bcomp13	Comparación respecto de los lanzamientos de la temporada
20	Bcomp14	Comparación respecto del nivel tecnológico
21	Bcomp15	Comparación respecto del poder de negociación con proveedores
22	Bcomp16	Comparación respecto del contacto con los clientes
23	Bcomp17	Comparación respecto del servicio al cliente
24	Bplan1	Definición del proceso de planificación comercial de la empresa
25	Bacción	Actitudes hacia el largo plazo en el área comercial
26	Binfovta1	Primera fuente de información para las estimaciones de ventas
27	Binfovta2	Segunda fuente de información para las estimaciones de ventas
28	Binfovta3	Tercera fuente de información para las estimaciones de ventas
29	Binfoplan1	Primera fuente de información en la confección del plan comercial
30	Binfoplan2	Segunda fuente de información en la confección del plan comercial
31	Binfoplan3	Tercera fuente de información en la confección del plan comercial
32	Bhor	Horizonte de planeamiento
33	Bescrito	Formalidad de los planes de corto plazo
34	Baspec1	Primer componente del plan estratégico de marketing
35	Baspec2	Segundo componente del plan estratégico de marketing
36	Baspec3	Tercer componente del plan estratégico de marketing

37	Bestrat1	Primer concepto en la definición de la estrategia comercial
38	Bestrat2	Segundo concepto en la definición de la estrategia comercial
39	Bcostos	Importancia de la reducción de los costos de fabricación
40	Bcapa	Importancia de trabajar a plena capacidad de producción
41	Bprodif	Importancia de la diferenciación sobre los productos de la competencia
42	Bnovprod	Importancia del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos
43	Bcompet	Frecuencia en la discusión directiva sobre estrategias de la competencia
44	Bmktsh	Cantidad de información sobre el "market share" de la competencia

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

45	Cpubli1	Primer medio de comunicación más utilizado
46	Cpubli2	Segundo medio de comunicación más utilizado
47	Cpubli3	Tercer medio de comunicación más utilizado
48	Crazon1	Primera razón en la utilización de la estrategia de comunicación
49	Crazon2	Segunda razón en la utilización de la estrategia de comunicación
50	Crazon3	Tercera razón en la utilización de la estrategia de comunicación
51	Cporcvta	Porcentaje de las ventas destinado a comunicación

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

52	DfactuSup	Peso de los Supermercados sobre la facturación total
53	DfactuMin	Peso de los Minoristas sobre la facturación total
54	DfactuFra	Peso de las Franquicias sobre la facturación total
55	DfactuLOP	Peso de los Locales Propios sobre la facturación total
56	Demple1	Cantidad de personal directivo
57	Demple2	Cantidad de personal administrativo
58	Demple3	Cantidad de personal del área de producción
59	Demple4	Cantidad de personal de diseño
60	Demple5	Cantidad de personal de ventas
61	Demple6	Cantidad de personal de supervisión
62	Demple9	Cantidad de otro personal
63	Dlpcf	Número de locales propios en Capital Federal
64	Dlpgba	Número de locales propios en el Gran Buenos Aires
65	Dlpi	Número de locales propios en el Interior
66	Dlpcf	Número de locales franquiciados en Capital Federal
67	Dlpgba	Número de locales franquiciados en el Gran Buenos Aires
68	Dlpi	Número de locales franquiciados en el Interior
69	Dúbilscf	Número de locales en centros comerciales de Capital Federal
70	Dúbilsgba	Número de locales en centros comerciales del Gran Buenos Aires
71	Dúbilsi	Número de locales en centros comerciales del interior
72	Dúbilccf	Número de locales a la calle en Capital Federal
73	Dúbilcgba	Número de locales a la calle en el Gran Buenos Aires
74	Dúbilci	Número de locales a la calle en el Interior

75	Doutlet	Tiene la empresa locales para ventas de saldos de temporada
76	Dtendloc	Tendencia en el número de locales en los últimos tres años

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

77	Ediseño	Bases para el diseño de los productos
78	Ecvp	Tendencia del CVP en los últimos tres años
79	Einnova	Dinámica de las innovaciones y cambios en MP los últimos tres años
80	Eorimp	Principal origen de la MP

ESTRATEGIA DE PRECIOS

81	Ffactor	Principal factor considerado al momento de fijar el precio de venta
82	Fmargen	Variación De los márgenes de ganancia s/precio de venta los últimos tres años
83	Fdife	Grado de diferenciación del precio frente a los competidores

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

84	Ginicio	Fecha de inicio de actividades
85	Gfac96	Variación en la facturación del año 1996 respecto de 1995
86	Gfac97	Variación en la facturación del año 1997 respecto de 1995
87	Gfac98	Variación en la facturación del año 1998 respecto de 1995
88	Ginver1	Peso de la inversión destinada a capacitación
89	Ginver2	Peso de la inversión destinada al diseño del producto
90	Ginver3	Peso de la inversión en el financiamiento de los precios de venta
91	Ginver4	Peso de la inversión destinada a la fuerza de ventas
92	Ginver5	Peso de la inversión destinada a los locales y puntos de venta
93	Ginver6	Peso de la inversión para el mejoramiento de la calidad de las MP
94	Ginver7	Peso de la inversión en publicidad y estrategia de comunicación
95	Ginver8	Peso de la inversión destinada al servicio a los clientes
96	Gres1	Rentabilidad sobre la inversión respecto de la media del mercado
97	Gres2	Porcentaje de beneficios sobre ventas respecto de la media del mercado
98	Gres3	Porcentaje del crecimiento de las ventas respecto de la media del mercado
99	Gres4	Resultados globales de la empresa respecto de la media del mercado

CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

100	Hexper	Antigüedad en el sector
101	Hnaci	Fecha de nacimiento – edad
102	Hantigu	Antigüedad en la empresa
103	Hestudi	Nivel de estudios alcanzado
104	Hmótica	Principal motivación por la cual creó la empresa