

La orientación al mercado y las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales: un estudio de casos en el sector de la Indumentaria de Argentina

Universitat Autònoma de Barcelona

Departament d'Economia de l'Empresa

TESIS DOCTORAL

Autor:

Sergio Roberto Postigo

Directores:

Dr. Hugo Kantis

Dr. David Urbano

Diciembre 2012

AGRADECIMIENTOS

Parafraseando a Eduardo Galeano, esta tesis tiene muchos cómplices y para mí es un placer denunciarlos uno por uno:

Denuncio a uno de mis directores, David, por haberme guiado a través de los complicados caminos de la escritura de una tesis doctoral y por haberme dado su apoyo incondicional y las herramientas y la libertad necesarias para completarla. También a mi otro director, Hugo, por haberme iniciado en este camino.

Denuncio a todo el equipo de profesores, personal administrativo y compañeros del European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management de la Universidad Autónoma de Barcelona, donde un programa de excelencia académica y reconocimiento internacional me permitió acceder a los conocimientos, en un entorno contenedor y amigable.

Denuncio a Laura, ya que sin su colaboración, el trabajo de todas las transcripciones y correcciones de estilo de esta tesis habría sido imposible.

Finalmente, aunque en primer grado de importancia, quiero denunciar a Fernanda, mi esposa y compañera de vida, porque creyó en mí antes que nadie, por sus permanentes apoyo y energía, sin la cual no habría podido finalizar esta investigación.

Ferran, esto es para vos....

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1 - INTRODUCCIÓN	8
1.1 - OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.2 - SIGNIFICACIÓN DEL ESTUDIO	11
1.3 – ESTRUCTURA DE LA TESIS	13
2- MARCO TEORICO Y PROPOSICIONES DEL ESTUDIO	16
2.1 – LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES Y SUS CARACTERÍSTICAS	16
2.2 - FACTORES QUE PROMUEVEN EL SURGIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES	23
2.3 - ESTUDIOS REALIZADOS EN EL ÁMBITO DE AMÉRICA LATINA	28
2.4 - EL MARKETING Y LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES	34
2.5 - LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES	37
2.6 - LAS CAPACIDADES DE MARKETING DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES.....	42
2.7 - LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LAS CAPACIDADES DE MARKETING.....	47
3- METODOLOGÍA Y CONTEXTO DEL ESTUDIO	53
3.1 – TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.2 – UNIDAD DE ANÁLISIS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MUESTRA	54
3.3 – VARIABLES DEL ESTUDIO	60
3.4 – CONTEXTO DEL ESTUDIO	61
3.4.1 - EL SECTOR DE INDUMENTARIA	61
3.4.2 - EL SECTOR DE LA INDUMENTARIA DE ARGENTINA	65
4 – RESULTADOS Y DISCUSIÓN	72
4.1 - DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS INVESTIGADOS.....	72
4.2 – ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS	137
4.3 – LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES	148
4.4 – LAS CAPACIDADES DE MARKETING EN LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES.....	156
4.5 - LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LAS CAPACIDADES DE MARKETING.....	179
5 – CONCLUSIONES	185
5.1 – PRINCIPALES RESULTADOS Y REFLEXIONES DEL TRABAJO.....	186

5.2 – IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES	190
5.3 – LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	193
6 – BIBLIOGRAFIA.....	194
ANEXOS.....	209
ANEXO 1 – PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA	209
ANEXO 2 – CUESTIONARIO GUÍA UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS.	213
ANEXO 3 – DETALLE DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS PARA CADA CASO	219
ANEXO 4 – DOCUMENTOS DE FUENTES SECUNDARIAS INCLUIDOS EN LA UNIDAD HERMENÉUTICA	220
ANEXO 5 – EXTRACTO DE LAS ENTREVISTAS CON LOS EMPRESARIOS/AS.....	221

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS TRADICIONALES Y LOS EMPRENDIMIENTOS GLOBALES.....	20
TABLA 2: CARACTERIZACIÓN DE UNA NEI	22
TABLA 3: PROPOSICIONES DEL TRABAJO Y AUTORES DE REFERENCIA	49
TABLA 4: CONSTRUCTOS DEL ESTUDIO	60
TABLA 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS.....	73
TABLA 6: LA RELEVANCIA EN EL USO DE LA TECNOLOGÍA	74
TABLA 7: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	75
TABLA 8: PERFIL DE LOS CASOS INVESTIGADOS	136
TABLA 9: CUADRO COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS	145
TABLA 10: VALORES PARA LA DIMENSIÓN ORIENTACIÓN HACIA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	148
TABLA 11: EL ROL DE LOS INTERMEDIARIOS	152
TABLA 12: LAS FUENTES DE INFORMACIÓN ALTERNATIVAS.....	153
TABLA 13: EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	154
TABLA 14: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS	154
TABLA 15: VALORES PARA LA DIMENSIÓN HABILIDADES Y COMPETENCIAS INTERNAS	157
TABLA 16: LA RESPUESTA A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO	161
TABLA 17: EL ROL DE LOS INTERMEDIARIOS EN EL PROCESO DE COORDINACIÓN.....	162
TABLA 18: LA EXPORTACIÓN COMO DECISIÓN A LARGO PLAZO	163
TABLA 19: VALORES PARA LA DIMENSIÓN ESTRATEGIA DE ENFOQUE	165
TABLA 20: ESTRATEGIA DE NICHOS Y ENFOQUE	167
TABLA 21: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS EXPORTADOS	168
TABLA 22: VALORES PARA LA DIMENSIÓN ESTRATEGIA DE MARKETING	170
TABLA 23: LA DIFERENCIACIÓN COMO VALOR DISTINTIVO.....	174

TABLA 24: EL DESARROLLO DEL DISEÑO Y LAS MATERIAS PRIMAS COMO FACTOR DIFERENCIADOR	175
TABLA 25: LA UTILIZACION DE INTERMEDIARIOS Y CANALES ESPECIALIZADOS	176
TABLA 26: LA IMPORTANCIA ASIGNADA AL CANAL COMERCIAL Y AL PRODUCTO.....	177
TABLA 27: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (A).....	180
TABLA 28: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (B).....	181
TABLA 29: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (C).....	182

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN.....	31
FIGURA 2: LOS COMPONENTES DE LA OM EN LAS NEI.....	37
FIGURA 3: MODELO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO	51
FIGURA 4: RELACIONES PARA DIMENSIÓN INFORMACIÓN (UHM)	163
FIGURA 5: RELACIONES PARA LA DIMENSIÓN HABILIDADES Y COMPETENCIAS INTERNAS (UHCM)	172
FIGURA 6: RELACIONES PARA LA DIMENSIÓN ENFOQUE (UHCM)	177
FIGURA 7: RELACIONES PARA LA DIMENSIÓN ESTRATEGIA DE MARKETING (UHCM)	186
FIGURA 8: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (A).....	187
FIGURA 9: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (B).....	189
FIGURA 10: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (C).....	189
FIGURA 11: RELACIÓN ENTRE LA OM Y LAS CM (D).....	190

RESUMEN

Si bien las nuevas empresas internacionales se han convertido en tema de numerosos estudios, todavía es necesario profundizar en la comprensión de este fenómeno, sobre todo desde la perspectiva de los países emergentes y, muy especialmente, de América Latina, donde las investigaciones al respecto son aún muy escasas. El objetivo de esta tesis es describir y analizar cómo se manifiesta la orientación al mercado (OM) y de qué manera se generan las capacidades de marketing (CM) en las nuevas empresas internacionales (NEI) argentinas del sector indumentaria. Específicamente, se analiza mediante una metodología cualitativa basada en casos de estudio: a) qué mecanismos y rutinas desarrollan estas empresas para generar, gestionar y utilizar información y conocimiento del mercado, b) cómo identifican oportunidades en otros países, c) de qué manera aprenden del mercado y mantienen las relaciones con sus clientes y d) cómo logran competir en los mercados externos.

Los resultados más significativos del estudio permiten corroborar que hay una relación positiva entre la OM y las CM. Al mismo tiempo, se comprueba que la generación de CM resulta vital para superar las dificultades que estas empresas enfrentan y que se vinculan principalmente a su tamaño, experiencia, escasez de recursos y escala, a lo que se suma el contexto poco favorable en el que operan. Además, la investigación pone de manifiesto que las primeras experiencias de ingreso a un mercado externo, sean positivas o negativas, terminan repercutiendo en el potencial futuro de internacionalización y que, al no existir un entorno facilitador, la capacidad de cada emprendedor para superar las dificultades desde el mismo ámbito de la empresa se convierte en una pieza fundamental. Entre los resultados debe mencionarse también que el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades se produce más fácilmente en las condiciones en las que no hay o hay pocas rutinas que desaprender, como en el caso de las NEI. No obstante, los empresarios consideran que antes de exportar deben pasar por varios años previos de aprendizaje en el mercado local.

Por último, el trabajo pone en evidencia que en el nuevo contexto global, la juventud de las empresas, la falta de experiencia y la escasez de recursos y escala, no constituyen barreras, sino que en muchos casos se transforman en ventajas por la capacidad de adaptación y flexibilidad que permiten desarrollar a las NEI. Además de los aportes conceptuales relacionados con el estudio de las NEI, esta investigación aspira a contribuir al desarrollo de nuevas políticas y sistemas de incentivos gubernamentales orientados a la promoción y apoyo de este tipo de empresas. Palabras claves: orientación al mercado, capacidades de marketing, nuevas empresas internacionales, casos de estudio, Argentina.

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN

1 - INTRODUCCIÓN

Cada vez son más las empresas que se aventuran más allá de las fronteras domésticas, para lo cual deben adaptarse a un escenario internacional caracterizado por la globalización de la economía y, al mismo tiempo, por niveles de competencia mayores que en los mercados nacionales. Por otro lado, en muchas ocasiones, la internacionalización resulta una necesidad para la propia supervivencia de las empresas.

Si bien la actividad exportadora existe desde los inicios de la actividad económica, el número de nuevas empresas orientadas desde su creación (o en etapas muy tempranas) al mercado externo ha mostrado un alto crecimiento en las últimas décadas (Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004; Zahra, 2005; Zucchella, 2007; Schewens y Kabst, 2009; Cavusgil y Knight, 2009; Rialp *et al.*, 2010a, 2010b; Dimitratos *et al.*, 2010). Esta nueva clase de empresas, identificadas como nuevas empresas internacionales, empresas nacidas globales o emprendimientos globales¹, se ha convertido en la actualidad en una temática emergente que despierta creciente interés entre quienes estudian la creación de empresas.

Los emprendimientos globales pueden definirse como empresas que desde un comienzo buscan obtener una ventaja competitiva significativa a partir del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1997), o como aquellas que adoptan un enfoque global desde su nacimiento o muy poco tiempo después de haberse constituido (Madsen y Servais, 1997). La reconocida importancia de las nuevas empresas como generadoras de empleo, innovación, crecimiento y desarrollo regional, unida a la eficacia y rapidez con la que son capaces de internacionalizarse, hacen que este tipo de organizaciones reciba creciente atención como objeto de estudio².

Las investigaciones más recientes en este campo (Knight y Cavusgil, 2004, 2005; Rialp *et al.*, 2005a y 2005b; Zucchella *et al.*, 2007; Cavusgil y Knight, 2009; Dib *et al.*, 2010, y Rialp *et al.*, 2010a, Blesa *et al.*, 2010; Coviello *et al.*, 2011; Jones *et al.*, 2011; Monferrer *et al.*, 2012; Roudini *et al.*, 2012, entre otros) han comenzado a desarrollar un conjunto de líneas de trabajo que permiten profundizar en su comprensión. Estos estudios son mayormente exploratorios y cuantitativos y se refieren principalmente a países desarrollados, siendo escasos los trabajos de corte cualitativo que analizan con mayor profundidad las variables que intervienen en esta problemática.

¹ En inglés: international new ventures, global start-ups, early internationalizing firms o born globals.

² Diversos estudios concluyeron que la creación de nuevos emprendimientos, en términos generales, se correlaciona positivamente tanto con los niveles de empleo como con el incremento total de los factores de productividad y crecimiento, lo que genera múltiples efectos positivos en el nivel regional y de un país (Holtz-Eakin y Kao, 2003; Thurik y Wennekers, 2004; y Carree y Thurik, 2010).

Los cambios producidos en las estructuras de los mercados, los avances tecnológicos como facilitadores de las comunicaciones, el desarrollo de redes, el surgimiento de nuevos nichos de mercado, el crecimiento de un grupo de empresarios con perfil emprendedor y fuerte visión internacional, la progresiva eliminación de barreras al comercio internacional y una compleja interacción entre los cambios en el entorno de los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1997; Andersson, 2000; Knight *et al.*, 2004; Rialp *et al.*, 2005a; Knight y Cavusgil, 2005; Rialp *et al.*, 2010b; Etemad *et al.*, 2010; Mejri y Umemoto, 2010, y Dib *et al.*, 2010) han resultado factores decisivos en el surgimiento de los emprendimientos globales.

Entre las características más destacadas de estas empresas cabe mencionar la visión y/o experiencia internacional de sus fundadores, un elevado grado de compromiso y aprovechamiento de las redes y contactos (Rialp *et al.*, 2005a), la flexibilidad para adaptarse a los cambios repentinos en los mercados externos (Zahra *et al.*, 2000), la gestión de la tecnología, el desarrollo de lazos estrechos con los clientes (Blesa *et al.*, 2010) y la capacidad de crear valor a través de la diferenciación del producto (Knight y Cavusgil, 2004).

A pesar de la creciente importancia que en los últimos años ha tenido el fenómeno de las nuevas empresas globales, existe aún en la literatura un gran potencial para profundizar el análisis desde distintas perspectivas y contextos. En especial en el caso de los países de América Latina existen algunos estudios muy incipientes que buscan ampliar los conocimientos sobre este fenómeno (Dib *et al.*, 2010; Cancino y La Paz, 2010), aunque las investigaciones al respecto todavía son muy escasas y aisladas en comparación con otras regiones.

El presente estudio apunta, en primer lugar, a comprender aquellos aspectos específicos relacionados con la orientación al mercado y las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales. Si bien diversos autores han adoptado estas líneas de investigación (Knight, 2000; Aspelund *et al.*, 2007; Morgan *et al.*, 2009; Blesa *et al.*, 2010; Kraus *et al.*, 2010; Lee y Hsieh, 2010; Ripollés y Blesa, 2012; Day, 2011), también reconocen la necesidad de continuar profundizando en la comprensión de este fenómeno. En segundo lugar, este trabajo busca contribuir al conocimiento de las nuevas empresas internacionales (NEI) en el contexto de un país latinoamericano como Argentina, donde la investigación de referencia es sumamente escasa³. Además, se optó por esa perspectiva en función de la importancia de estos factores para la comprensión tanto del comportamiento de las NEI como de su capacidad de crecimiento internacional (Knight y Cavusgil, 2004;

³ Argentina tampoco es la excepción en relación con el incipiente desarrollo académico, ya que solo existe un estudio exploratorio de Kantis *et al.* (2003), donde se analiza una muestra de 181 empresas jóvenes de las cuales sólo un porcentaje muy escaso (menos del 10%) pudo clasificarse como de rápida internacionalización. Más recientemente, Kantis y Drucaroff (2011) presentaron un libro que recopila experiencias de emprendedores, basándose en casos de rápida internacionalización.

Weerawardena, 2003; Aspelund *et al.*, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Zucchella y Scabini, 2007; Madsen y Servais, 1997; Carson *et al.*, 2009; Blesa *et al.*, 2009; Dib *et al.*, 2010).

El enfoque propuesto supone un abordaje diferente al predominante en el campo de las NEI, ya que la gran mayoría de los estudios se ha centrado en los principales factores que ayudan a explicar la rápida internacionalización, sin considerar mayormente el comportamiento internacional de las empresas una vez iniciado dicho proceso (Jones *et al.*, 2011). Según Blesa *et al.* (2010), este tipo de abordaje permite comprender mejor cómo empresas con limitaciones de tamaño, recursos y experiencia compiten exitosamente en el ámbito internacional. De acuerdo con ello y desde la perspectiva aquí adoptada, la orientación al mercado y las capacidades de marketing juegan un papel central para que estas empresas logren competir con éxito en los mercados foráneos una vez que se han internacionalizado (Slater y Narver, 1995; Oviatt y McDougall, 1999; Knight y Cavusgil, 2004; Weerawardena *et al.*, 2007; Morgan *et al.*, 2009; Brettel *et al.*, 2009; Lee y Hsieh, 2010; Day, 2011; Ripollés y Blesa, 2012).

1.1 - Objetivos y preguntas de investigación

De esta manera, el objetivo general de la presente tesis doctoral es explorar, describir y analizar cómo se manifiesta la orientación al mercado y de qué manera se generan las capacidades de marketing en las NEI argentinas del sector indumentaria. La metodología utilizada es cualitativa y se basa en el estudio en profundidad de ocho casos de empresas.

Concretamente, este trabajo intenta responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué mecanismos y rutinas desarrollan las NEI para generar, gestionar y utilizar información y conocimientos del mercado y del entorno que puedan aplicarse en la toma de decisiones?
- ¿Cómo identifican las NEI oportunidades en otros países? ¿De qué manera acceden y gestionan el conocimiento sobre los mercados externos?
- ¿Qué mecanismos usan para aprender del mercado y de sus clientes? ¿Cómo gestionan y mantienen las relaciones con los clientes en otros países?
- ¿Cómo logran estas empresas competir en los mercados externos?

- ¿Qué enseñanza ofrecen los casos analizados que puedan resultar de utilidad para otras empresas del sector? ¿Es posible determinar un patrón o denominador común en relación con la orientación de mercado y las capacidades de marketing en estas empresas?

Como quedó dicho, en este estudio se usó una metodología cualitativa a partir del análisis múltiple de casos de NEI correspondientes al sector de indumentaria en Argentina. Si bien este sector registra en los últimos años una mejora en las exportaciones⁴, tradicionalmente no se ha caracterizado por su elevada inserción internacional⁵.

1.2 - Significación del estudio

Las políticas económicas aplicadas en la Argentina durante la década del '90 afectaron fuertemente la industria de la indumentaria (Postigo, 2000). El llamado Plan de Convertibilidad⁶ implicó para el sector transformaciones estructurales que redundaron en subcontratación de la producción, desaparición de empresas⁷, cambios en la forma de comercialización, ventas de empresas nacionales a capitales extranjeros y gran diversidad en el desempeño de las empresas. Como resultado de su tradición de operar y competir sólo con empresas locales, el sector no pudo hacer frente al ingreso abrupto de importaciones.

La posterior crisis económica que sufrió el país produjo una fuerte caída de la demanda interna, que impactó fuertemente en las empresas locales debido a su dependencia casi exclusiva del mercado doméstico. Esta crisis económica y política, ocurrida a finales del 2001, resultó en una devaluación del peso argentino próxima al 300%, lo que implicó un cambio radical en las reglas de juego. Las nuevas condiciones generaron oportunidades para el surgimiento de nuevas empresas en el sector, sobre todo para aquéllas cuyo objetivo

⁴ Las exportaciones de indumentaria han aumentado de manera sostenida entre el 2005-2008, es decir, hasta el año 2009, cuando se produjo una caída de alrededor del 24% respecto al año 2008 como consecuencia de la crisis económica mundial. Las ventas externas argentinas pasaron de un valor cercano a los u\$s 69 millones en 2005 a más de u\$s 80 millones en 2009, lo que significa un incremento de los valores exportados de casi un 17% durante el quinquenio. Este porcentaje aumenta al 55% si se toma el periodo 2005 – 2008. Sin embargo, la balanza comercial argentina de la industria de la Indumentaria ha sido continuamente deficitaria en dicho período (Informe Sectorial, Sector de la Industria de la Indumentaria, Subsecretaría de Comercio Internacional - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto - 2010).

⁵ Las importaciones argentinas de indumentaria han demostrado un incremento sustantivo en el quinquenio 2005/2009, lo que se tradujo en un aumento final del volumen importado de casi el 130%, habiendo pasado de un valor de aproximadamente u\$s 122,5 millones en 2005 a un total de u\$s 280,3 millones en 2009 (Informe Sectorial, Sector de la Industria de la Indumentaria, Subsecretaría de Comercio Internacional - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto - 2010).

⁶ Desde el año 1991 al 2001 rigió en Argentina la Ley de Convertibilidad que estableció un tipo de cambio fijo por el cual un peso argentino equivalía a un dólar estadounidense.

⁷ Según datos de la Cámara de la Industria de la Indumentaria Argentina, durante la década del '90 cerraron sus puertas 4000 empresas registradas, quedando sólo 3500 (fuente: www.ciaindumentaria.com.ar; fecha de acceso, diciembre de 2001).

era aprovechar el tipo de cambio favorable para la exportación (Kantis y Drucaroff, 2007 y Marino, 2010). Sin embargo, las ventajas de la situación cambiaria no resultaron suficientes para el posicionamiento en mercados externos, y las empresas debieron poner énfasis en aspectos como el diseño, la calidad y la comercialización de sus productos. Es por eso que resulta de especial interés estudiar ese grupo de empresas argentinas surgidas en los últimos años que ha sabido acceder muy rápidamente a mercados lejanos en función de las ventajas relativas obtenidas a partir del diseño y la diferenciación del producto⁸. Muchas de estas empresas nacidas en la última década han logrado insertarse en el mercado norteamericano, europeo y asiático. En términos generales, son empresas jóvenes, con no más de diez años de antigüedad, de estructuras organizacionales planas, con un alto contenido de diseño e innovación en sus productos, que han identificado nichos de mercado y lograron adoptar una estrategia de rápida salida al exterior.

De acuerdo con lo anterior, la originalidad y significación del presente estudio se refiere fundamentalmente al enfoque propuesto y a la contribución que sus conclusiones pueden hacer al conocimiento de las empresas nacidas globales en el contexto de un país latinoamericano. La evidencia empírica de las mejores prácticas llevadas adelante por este grupo de empresas constituye también un importante aporte para orientar estrategias y acciones de los nuevos empresarios del sector.

El estudio permite ahondar una temática muy difundida a nivel mundial pero escasamente abordaba a nivel regional. Esta cuestión cobra aún más relevancia si se considera que, pese a la globalización, las empresas en sus respectivos países enfrentan distintos entornos y condiciones y que, según diversos autores, cabría esperar que resulte más complejo convertirse en una nueva empresa internacional en un país en vías de desarrollo o emergente que en un país desarrollado (Zucchella, 2002, Zucchella, 2007; Yasuhiro *et al.*, 2008; Cancino y La Paz, 2010 y Dib *et al.*, 2010). Al respecto, cabe destacar que en las economías de América Latina la cultura exportadora predominante es débil y limitada, por lo que resulta fundamental promover y facilitar la creación de empresas con perfil internacional. En este sentido, se espera que los resultados del estudio puedan contribuir a orientar el diseño y desarrollo de nuevas políticas y sistemas de incentivos gubernamentales destinados a promover y apoyar las NEI.

De esta manera, resulta clave considerar las características y necesidades particulares de estas empresas, así como la importancia de contar con políticas dirigidas a sus primeros

⁸ Diseño de Indumentaria de autor en Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Industrial y Proteger (Marino, 2010).

años de vida, ya que tradicionalmente los programas de apoyo a la exportación se orientan casi exclusivamente a pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

Se pretende además que los resultados de esta investigación ayuden a fortalecer la idea de que en el nuevo contexto global, la juventud de las empresas, la falta de experiencia y la escasez de recursos no constituyen barreras para la internacionalización, transformándose en muchos casos incluso en ventajas competitivas por implicar mayores capacidades de adaptación y flexibilidad. A su vez, se espera que la difusión de casos locales incentive a otras empresas del sector a iniciar procesos de internacionalización temprana.

En conclusión, las principales contribuciones de esta tesis son:

- Incrementar el conocimiento sobre la temática de las nuevas empresas nacidas globales en Argentina y en particular, aportar evidencia empírica sobre las mejores prácticas desarrolladas por un conjunto de NEI del sector de indumentaria en relación con la orientación al mercado y las capacidades de marketing.
- Efectuar un estudio exploratorio de carácter empírico a partir de un análisis cualitativo que permita conocer en profundidad los casos analizados.
- Difundir experiencias y casos de NEI locales que incentiven a otras empresas del sector a iniciar procesos de internacionalización tempranos.
- Orientar el desarrollo de nuevas políticas y sistemas de incentivos gubernamentales destinados a promover y apoyar el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas exportadoras.

1.3 – Estructura de la tesis

Esta tesis se organiza en cinco capítulos donde en el primer capítulo se la introducción del trabajo detallando los antecedentes y la significación del estudio, las líneas generales de la tesis, las preguntas de investigación y los objetivos planteados.

En el segundo capítulo se consigna y analiza el marco conceptual de la tesis. Se presentan las características de las Nuevas Empresas Internacionales (NEI) y los factores que promueven su surgimiento. Posteriormente, se avanza sobre la cuestión particular de la orientación al mercado (OM) y en las capacidades de marketing (CM) de las NEI, finalizando con la presentación de una propuesta del modelo de análisis.

El tercer capítulo se presenta el diseño metodológico de la tesis, describiéndose la metodología de recolección y análisis de datos. Se exponen también las razones de la elección del enfoque cualitativo basado en el análisis de casos según la línea metodológica de Yin (2003, 2009). Además, se define la unidad de análisis, se presentan los criterios generales para la construcción de la muestra y se describen las variables usadas para el estudio.

El cuarto capítulo describe los resultados fundamentales del estudio, incluyendo la contextualización del surgimiento de las NEI y una descripción primero general y luego particular de los casos analizados. Además se presenta un análisis comparativo de los casos seleccionados, de los constructos (OM y CM) y sus componentes, y de la relación existente entre ellos.

Finalmente, en el quinto capítulo se detallan las principales conclusiones del trabajo, se consignan sus implicaciones y contribuciones en el campo académico, empresarial y gubernamental, se presentan sus limitaciones y se proponen futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO Y PROPOSICIONES DEL ESTUDIO

2- MARCO TEORICO Y PROPOSICIONES DEL ESTUDIO

2.1 – Las nuevas empresas internacionales y sus características

El campo de estudio sobre la internacionalización de nuevas empresas encuentra su inicio en el trabajo de McDougall (1989)⁹. Allí se hace la distinción entre nuevas empresas locales y NEI, grupo en el cual el autor hace hincapié. A partir de ese momento diversos académicos se abocaron a estudiar el surgimiento de este nuevo tipo de empresas con el objetivo de delinear más precisamente el fenómeno, comprenderlo y destacar la importancia de esta nueva área de estudio.

Las investigaciones de Rennie (1993) y Oviatt y McDougall (1994) constituyen antecedentes significativos de investigación formal sobre las NEI. En ellos se destaca de manera específica la importancia creciente de un conjunto de nuevas y pequeñas empresas cuya principal característica es su velocidad para insertarse y operar en mercados internacionales. Posteriormente, la mayoría de los trabajos se orientaron al análisis de los factores que influyen en la velocidad del proceso de internacionalización, partiendo del supuesto de que las NEI recurren a mecanismos más innovadores de exportación en comparación con los planteados en los modelos clásicos de internacionalización por fases de desarrollo¹⁰ (McDougall y Oviatt, 2000; Zucchella, 2002; Rialp *et al.*, 2005b; Oviatt y McDougall, 2005; Coviello, 2006; Mathews y Zander, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Zucchella y Scabini, 2007; Gabrielsson *et al.*, 2008; Schewens y Kabst, 2009; Keupp y Gassmann, 2009; Rialp *et al.*, 2010 a/b; Meneses y Britos, 2012).

Los diferentes autores usaron distintos términos para esta nueva clase de empresa. Entre los más utilizados pueden mencionarse “born globals” (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Aspelund y Moen, 2001), “global start-ups” (Oviatt y McDougall, 1994), “international new ventures” (Oviatt y McDougall, 1994, 1997, 2005; McDougall *et al.*, 2003; Zahra, 2005; Rialp *et al.*, 2005a), “nuevas empresas exportadoras-innovadoras” (Rialp *et al.*, 2005b), “empresas de acelerada internacionalización” (Plá y Escribá, 2006) y “empresas nacidas globales” (Rialp *et al.*, 2010a)¹¹.

⁹ En Jones *et al.* (2011)

¹⁰ Nos referimos aquí al modelo gradualista de Upssala (Johanson y Vahlne, 1977; 1990) por ser uno de los más utilizados en la bibliografía sobre internacionalización. Este modelo considera que la internacionalización se produce en etapas y es un proceso de largo plazo. El conocimiento del mercado y el compromiso con él son determinantes para que la empresa pase por las diferentes etapas.

¹¹ A lo largo de este trabajo se utilizarán indistintamente como sinónimos los términos “nuevas empresas internacionales”, “nuevas empresas globales”, “nuevas empresas exportadoras”, “emprendimientos globales”, “empresas born globals” o simplemente “born globals.”

Más allá del término usado se ha definido a estas empresas como organizaciones que desde su creación buscan obtener ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994), o como pequeñas empresas orientadas a los mercados internacionales desde prácticamente su nacimiento (Knight y Cavusgil, 1996).

Diversos autores coinciden en destacar la velocidad de internacionalización, que tiene lugar directamente a partir del surgimiento de la empresa o muy poco tiempo después (Madsen y Servais, 1997; Madsen *et al.*, 2000; Coviello, 2006, y Weerawardena *et al.*, 2007). De esta manera, el tiempo que transcurre entre el momento de la fundación de la empresa y la primera venta internacional también es un criterio ampliamente utilizado para definir las NEI (Autio *et al.*, 2000; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Rialp *et al.*, 2005b; Gabrielsson *et al.*, 2008). Sin embargo, no existe aún consenso sobre otras variables que permitirían definir de manera unívoca una NEI, como el tamaño de la organización o su grado de inserción en los mercados externos (Servais y Rasmussen, 2000). Así, al no existir una única definición comprensiva, los investigadores definen arbitrariamente los límites del objeto de estudio en función de sus objetivos particulares. En términos generales, los criterios más usados en la mayoría de los trabajos suelen ser:

1. El tiempo transcurrido entre la creación de la empresa y el comienzo de su actividad exportadora. En relación con esta variable, hay diferencias entre los autores respecto del lapso a partir del cual una empresa debería comenzar su actividad exportadora para ser considerada como de rápida internacionalización. Autores como Moen (2002), Moen y Servais (2002) y Chetty y Campbell-Hunt (2004) adoptaron como criterio un término de dos años; otros como Knight y Cavusgil (1996), Rasmussen y Madsen (2002), Knight *et al.* (2004) y Zucchella *et al.* (2007), los tres años, mientras que en algunos estudios se consideran períodos mayores a los cinco años (Oviatt y McDougall, 1997; Zahra *et al.*, 2000; Zucchella, 2002; Dib *et al.*, 2010).
2. La importancia que la actividad exportadora tiene para la empresa. Otro de los indicadores para que se considere que una empresa es internacional se refiere al porcentaje de ingresos provenientes de la actividad exportadora. Knight y Cavusgil (1996), Knight *et al.* (2004), Moen (2002), Moen y Servais (2002) y Rasmussen y Madsen (2002) fijan dicho porcentaje en el 25% o más; otros, como Gabrielsson (2005) y Chetty y Campbell-Hunt (2004), establecen un porcentaje superior al 50%.

3. El alcance geográfico de las operaciones. La diversidad de mercados internacionales en los que opera una empresa también está entre los criterios de que algunos autores se sirven para definir la rápida internacionalización de una nueva empresa (Simoes y Dominginhos, 2001; Sharma y Blomstermo, 2003; Gabrielsson, 2005; Zucchella *et al.*, 2007). Algunos autores también consideran que las exportaciones deben de ir más allá de los países limítrofes.

Los avances posteriores en las investigaciones (Zucchella *et al.*, 2007; Gabrielsson *et al.*, 2008; Di Gregorio, 2008; Mejri y Umemoto, 2010) han permitido profundizar la caracterización, identificando otros aspectos comunes a los nuevos emprendimientos globales tales como la experiencia de su fundador y/o la capacidad del equipo fundacional, que al mismo tiempo constituye una de las fortalezas que los distinguen. Generalmente, estas empresas son fundadas por empresarios altamente proactivos que poseen experiencia y/o formación en los mercados internacionales, y que han desarrollado una serie de conocimientos y habilidades que les permiten gestionar este tipo de organizaciones más dinámicas. El perfil emprendedor, la disposición a correr riesgos y la visión internacional, en ocasiones obtenida de experiencias previas en operaciones en mercados extranjeros, los hace percibir al mundo como su mercado desde los inicios de la empresa. Al mismo tiempo, varios autores coinciden en que además de la importancia del emprendedor/fundador de la empresa, el ingreso a un mercado extranjero es función del desarrollo de un conjunto de conocimientos y capacidades internas propias de ese tipo de firmas, tales como el desarrollo de redes de contactos o la generación de productos con valor agregado para el segmento de mercado (Autio *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Weerawardena, 2007; Karra *et al.*, 2008; Casillas *et al.*, 2009; Autio *et al.*, 2011; Roudini y Osman, 2012)

Durante la última década, distintos estudios han permitido así avanzar en el conocimiento de las NEI, un ejemplo de ellos son los trabajos de Zahra (2005); Rialp *et al.* (2005a); Cavusgil y Knight (2009); Keupp y Gassmann (2009); Krauss (2011); Jones *et al.* (2011) y Coviello *et al.* (2011) entre otros, quienes mediante una exhaustiva revisión de la literatura pusieron a disposición de futuros investigadores un marco de referencia adecuado para el avance en la comprensión de esta problemática. Al mismo tiempo contribuyeron también a la consolidación del fenómeno de las NEI en el campo del *International Entrepreneurship*.

El análisis de los trabajos de Zahra (2005), Rialp *et al.* (2005a), Cavusgil y Knight (2009) y Rialp *et al.* (2010a), permite identificar el conjunto de características distintivas de las NEI que se detalla a continuación:

- La concepción/visión global del emprendedor impulsa la empresa desde su creación.
- El emprendedor (o los fundadores de la empresa) posee altos niveles de experiencia internacional y compromiso con la actividad internacional.
- En las NEI se hace un uso intensivo de redes personales y empresariales.
- Si bien sus recursos financieros y tangibles son limitados, poseen importantes conocimientos sobre los mercados exteriores.
- Disponen de recursos intangibles únicos, basados en la gestión estratégica del conocimiento.
- Generalmente se caracterizan por desarrollar productos de calidad superior y por crear valor a través de la diferenciación del producto y/o de la innovación tecnológica.
- Siguen una estrategia internacional proactiva, orientada hacia nichos del mercado global geográficamente dispersos.
- Suelen basar su distribución en intermediarios independientes.
- Muestran gran flexibilidad estratégica y organizativa, lo que les permite adaptarse rápidamente a las volátiles condiciones del entorno internacional.
- No existen exclusivamente en los sectores de tecnología, sino en una amplia variedad de sectores tanto manufactureros como de servicios, así como también en otras industrias maduras y tecnológicamente más tradicionales

Por otro lado, al incorporar otras variables como la intensidad en la orientación al mercado o el grado de inmediatez en el acceso al mercado exterior, pueden distinguirse las NEI de las empresas que se internacionalizan bajo procesos más tradicionales (Zucchella y Scabini, 2007; Zucchella *et al.*, 2007), más allá de la rapidez con la que desarrollen su proceso exportador. En la Tabla 1 se presenta otro grupo de diferencias que son también importantes para establecer la comparación:

Tabla 1: Diferencias entre empresas tradicionales y emprendimientos globales

	Empresas Tradicionales	Emprendimientos Globales
Motivación para la internacionalización	Reactiva Condiciones adversas en el mercado local Gerencia reacia y con bajo nivel de interés Iniciación “forzada” de la exportación Pedidos esporádicos de clientes Los costos de los procesos productivos incentivan a exportar	Proactiva Nichos de mercado globales Gerencia comprometida Búsqueda activa de mercados externos Internacionalización desde su creación
Objetivos internacionales	Supervivencia y crecimiento Incremento del volumen de ventas Ganar mayor mercado Expandir el ciclo de vida del producto Nacer de nuevo de manera global Aprovechar economías de escala	Ventajas de ser “first mover” Explotar ventajas competitivas (conocimiento) Generar fuertes relaciones e identificación con sus clientes Rápida penetración en los nichos o segmentos globales
Patrones de expansión internacional	Incremental Prioridad en la expansión local Orientación a mercados objetivos menos sofisticados Limitada evidencia de utilización de redes Enfoque en mercados culturalmente próximos	Simultáneo Expansión simultánea del mercado doméstico e internacional Orientación a mercados líderes Importante evidencia de redes
Velocidad de ingreso a nuevos mercados	Gradual Internacionalización lenta, un mercado a la vez Adaptación de los productos ofrecidos	Rápida penetración en los nichos de mercado Internacionalización rápida Atención de varios mercados a la vez Desarrollo de un nuevo producto global con pocas/modificaciones
Método de distribución /modos de entrada	Convencional Uso de agentes / distribuidores Llegada directa a los clientes Creación de filiales Creación de centros de producción	Flexible Integración con clientes Uso de agentes / distribuidores Uso de licencias, fusiones
Estrategias internacionales	Ad-hoc y oportunista Comportamientos reactivos y continuos para exportar Expansión atómica buscando nuevos clientes y nuevos mercados	Estructuradas Evidencia de acercamiento planeado a la expansión internacional Expansión internacional de redes

Fuente: Adaptación de Zucchella (2002), Lampa y Nilsson (2004), Autio (2004), Chetty y Campell Hunt (2004) y Zucchella *et al.* (2007).

En resumen, es posible argumentar que las NEI poseen particularidades y características que las distinguen del resto de las nuevas empresas y también de las pequeñas empresas exportadoras, particularmente en su enfoque estratégico, ya que establecen sus objetivos a partir de concebir el mercado global como su mercado potencial, y al incursionar en él focalizan sus esfuerzos en posicionarse en nichos de mercado específicos donde puedan

generar un valor agregado diferencial en los productos y servicios que comercializan. (Knight y Cavusgil, 2005; Zucchella *et al.*, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Gabrielsson *et al.*, 2008; Cavusgil y Knight, 2009). En la tabla 2 se presenta un resumen de las diferentes caracterizaciones de una NEI, pertinentes para el desarrollo de esta tesis, de acuerdo con perspectiva de los principales autores considerados.

Tabla 2: Caracterización de una NEI

Autores	Período de tiempo anterior a exportar	Exportaciones de la empresa	Relevancia de la actividad exportadora	Uso de Redes y contactos personales	Flexibilidad estratégica y operativa	Rol del emprendedor	Estrategia proactiva orientada a nichos	Alcance geográfico de las operaciones
Oviatt y McDougall (1994)	Al principio	No especifica	Sí	Sí	Sí	Sí	No especifica	No especifica
Knight y Cavusgil (1996)	Dentro de los 3 años desde su fundación	Al menos el 25%	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Madsen y Servais (1997)	No especificado	No especifica	Sí	Sí	No especifica	Sí	Sí	No especifica
Zahra et al. (2000)	Dentro de los 6 años desde su fundación	Al menos el 5%	No especifica	No especifica	Sí	Sí	Sí	No especifica
Moen (2002)	Dentro de los 3 años desde su fundación	Al menos 25%	Sí	No especifica	Sí	Sí	No especifica	No especifica
Knight y Cavusgil (2004)	Dentro de los 3 años desde su fundación	Al menos 25%	Sí	No especifica	Sí	Sí	Sí	Sí
Rialp et al. (2005a y 2010^a)	No especificado	No especifica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Zucchella et al. (2007)	Dentro de los 3 años desde su fundación	No especifica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cavusgil y Knight (2009)	Dentro de los 3 años desde su fundación	Al menos 25%	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gabrielsson et al. (2008)	Período flexible de tiempo	Porcentaje flexible	Sí	Sí	Sí	Sí	No especifica	No especifica
Dib et al. (2010)	Dentro de los 5 años desde su fundación	No especifica	Sí	Sí	Sí	No especifica	Sí	Sí
Roudini y Osman (2012)	No especificado	No especificada	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

2.2 - Factores que promueven el surgimiento de las nuevas empresas internacionales

Si bien aún existen numerosas empresas que siguen un patrón de internacionalización gradual y en etapas, en las últimas décadas diversos factores han contribuido al surgimiento de nuevas empresas de rápida internacionalización (Zucchella y Paolini, 2007). Se relacionan principalmente con los cambios económicos, la expansión de los mercados internacionales y los avances tecnológicos que hicieron más accesible el conocimiento del mercado, disminuyendo los niveles de incertidumbre asociada al proceso de internacionalización (Moen y Servais, 2002; Zucchella *et al.*, 2007)¹². En este contexto, se volvió cada vez más factible que un creciente número de empresas, independientemente de su edad y tamaño, pueda producir y comercializar sus productos y servicios de forma exitosa en el mercado internacional. Al respecto, es posible enumerar los principales factores que han favorecido su surgimiento (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000; Rialp *et al.*, 2005b, Coviello, 2006; Cavusgil y Knight, 2009; y Rialp *et al.*, 2010a):

- **Las nuevas condiciones de mercado.** La tendencia durante los últimos años ha apuntado al incremento de la especialización y a la creciente aparición de nichos de mercado que suelen aprovechar las empresas pequeñas y medianas. Las necesidades y gustos de los consumidores se han homogeneizado en términos globales, lo que posibilita al oferente usar los mismos productos y estrategias de marketing en distintos países. Esto permite, además, que las nuevas empresas insertas en mercados domésticos cuyo volumen de demanda no es suficiente para absorber la mínima escala eficiente de producción puedan superar esa situación con ventas en el exterior.
- **Los avances en las áreas de producción, transporte y comunicación.** Los actuales desarrollos tecnológicos contribuyeron en gran medida a permitir que operaciones de menor escala sean económicamente viables. También los costos y tiempos de transporte se han reducido drásticamente, facilitando el comercio y acortando las distancias geográficas entre los mercados. La reducción de dichos costos como resultado de la aparición y utilización de las nuevas tecnologías, en conjunto con una mayor integración entre diferentes regiones económicas en todo el mundo, ha generando nuevas oportunidades de negocio que permiten que

¹²

Los fundamentos más importantes que sustentaban los modelos llamados gradualistas (Johanson y Vahlme 1977, 1990) eran la escasez de información del mercado y los riesgos e incertidumbres asociados con el proceso de internacionalización. Con los cambios mencionados, dichos supuestos perdieron importancia en la actualidad.

incluso una nueva y pequeña empresa pueda iniciar sus actividades internacionales casi desde el momento mismo de su creación.

- **Las mayores capacidades, habilidades y orientación emprendedora de los fundadores.** En las últimas décadas, muchas personas han obtenido experiencia internacional por haber estudiado o trabajado fuera de sus países. Otro efecto de la movilidad y la educación en el extranjero es que los mercados se han vuelto más homogéneos, lo que también facilita el comercio internacional. Este conocimiento y/o experiencia en un entorno más global mejora la capacidad de interactuar y negociar con individuos de otras culturas, posibilitando al mismo tiempo una visión más global de los negocios.
- **La importancia creciente de las vinculaciones globales y las alianzas.** En un mundo en el que los negocios se vuelven cada vez más específicos, el desarrollo de alianzas y redes de contactos permite no solamente tener un conocimiento más directo de los mercados sino también llegar con la oferta de productos o servicios donde antes era imposible hacerlo. Estas vinculaciones, tanto personales como empresariales, establecidas a nivel internacional con proveedores, clientes, distribuidores, socios estratégicos e incluso organizaciones gubernamentales, constituyen una serie de contactos y conocimientos muy valiosos para las empresas. Redundan en nuevos modelos de negocio, formas de operar y aprovechar oportunidades y ventajas en el extranjero que, sin ellos, serían de muy difícil obtención.
- **Las características inherentes de las empresas globales.** La flexibilidad, la capacidad de adaptación, la dinámica de sus decisiones gerenciales y la capacidad de respuesta frente al cambio constituyen factores que, en el caso de las NEI, se ven favorecidos por su estructura organizacional. Este conjunto de características particulares constituye una importante fuente de ventaja competitiva, más aún en un contexto de entornos altamente cambiantes.
- **Las particularidades del país o la región a la cual pertenece la empresa.** Finalmente, un factor que podría favorecer el surgimiento de este tipo de empresas se relaciona con el país o región originaria de la empresa. En este sentido, Rialp *et al.* (2010a) mencionan que podría esperarse que surjan mayormente en regiones más integradas, como podría ser el caso de los países europeos, aunque no considera que ésta sea una condición necesaria. Por su parte, Dib *et al.* (2010) mencionan que en los países pequeños y/o con

economías pequeñas o con predominancia de sectores basados en el conocimiento, existe un entorno más propicio para el surgimiento de estas empresas.

En relación con este último punto, es de esperar que, para una NEI, operar desde un país desarrollado o desde un país emergente implique diferencias intrínsecas (Dib *et al.*, 2010). En el caso de los países en desarrollo, en general se caracterizan por exportar “commodities” o bienes poco diferenciados y tienden a concentrar su actividad exportadora en grandes empresas, debido fundamentalmente a las limitaciones estructurales e institucionales que afectan el desarrollo exportador tanto para nuevas empresas como para pequeñas y medianas. Dichas limitaciones se refieren fundamentalmente a la escasez de crédito y/o financiamiento disponible para llevar adelante actividades de exportación, a la poca estabilidad en el entorno de negocios, que dificulta emprender proyectos de largo plazo, y al escaso conocimiento de los empresarios sobre los mercados internacionales y las prácticas del comercio exterior (Cancino y La Paz, 2010; Amoros *et al.*, 2011). No menos importantes resultan las diferencias culturales, ya que muchas veces suelen funcionar como barreras para las empresas que operan insertas en un entorno de negocios local. Estas barreras se traducen en burocracias institucionales, dificultades para acceder a la información necesaria para concretar una operación de comercio exterior, desconocimiento sobre el comportamiento del consumidor en otros mercados así como dificultades para identificar las normas que rigen las prácticas de negocios y que permiten o facilitan cerrar acuerdos y/o contratos en países geográfica y culturalmente lejanos (Brettel *et al.*, 2009; Dib *et al.*, 2010).

Al no existir entonces un entorno facilitador o favorable, cobra más importancia lo que cada empresa y empresario sea capaz de hacer individualmente para sortear dichas barreras. Al respecto, tanto Dib *et al.* (2010) como Roudini y Osman (2012) otorgan un rol clave a las variables y capacidades internas de una empresa para explicar, al menos parcialmente, de qué depende que una empresa pueda seguir un patrón de rápida internacionalización, considerando que pese a los cambios ocurridos en el entorno hay empresas que enfrentan altas barreras para exportar. Sobre este último aspecto, y refiriéndose puntualmente al caso de Brasil, Dib *et al.* (2010) adhieren a la idea de que es más complejo llevar adelante un proceso de rápida internacionalización y llegar a ser una empresa global desde un país emergente que desde una nación europea. Así, acuerdan con Zucchella (2002) y Zucchella *et al.* (2007), según quienes las empresas en los distintos países no tienen la misma propensión a seguir un patrón de rápida internacionalización debido a que las condiciones

del entorno no son homogéneas y a que, además, el tamaño del país podría constituir uno de los factores clave de este proceso. Las empresas de países pequeños con mercados domésticos reducidos tienden a buscar con mayor intensidad el acceso a mercados vecinos, por lo que es de esperar que en dichos casos exista una mayor presencia de nuevas empresas que se conviertan en globales (Bloodgood *et al.*, 1996; Moen, 2002).

Finalmente, cabe destacar que según algunos autores el sector en el que opera una empresa tiene un papel importante en la internacionalización rápida, y que el proceso se verifica principalmente en sectores intensivos en conocimiento y tecnología (Jolly *et al.*, 1992; Knight y Cavusgil, 1996). En la actualidad, sin embargo, existe evidencia creciente de que este fenómeno ocurre en todo tipo de sectores, tanto exportadores tradicionales como no tradicionales (Bell *et al.*, 2003; Fillis, 2004; Zuchella *et al.*, 2007; Rialp *et al.*, 2010b). Por lo tanto, las NEI actualmente no son exclusivas de un sector específico de la economía.

Hasta aquí se han consignado los aspectos más relevantes en relación con la internacionalización de empresas nuevas. Dado el carácter relativamente reciente del fenómeno, la mayoría de las investigaciones se ha orientado casi exclusivamente a definir qué características poseen las NEI, cuáles son los aspectos que las distinguen de otras empresas y qué factores promueven su surgimiento.

Así se han sentado las bases para el estudio de las NEI dentro del ámbito de la creación de empresas, haciendo posible la identificación de las principales características distintivas que permiten definir las como también los aspectos más salientes de este fenómeno.

A finales del 2001, ocurrió en Argentina una nueva crisis económica y política, desencadenada tras una década de política económica dominada por la convertibilidad del peso argentino frente a la moneda estadounidense¹³. La introducción del plan de convertibilidad y la apertura de las importaciones en el año 1991 marcaron el comienzo de profundos cambios en el sector, que quedó súbitamente expuesto a la competencia de países netamente exportadores de prendas de vestir. La lucha desigual que enfrentaron las empresas de indumentaria implicó el debilitamiento y cierre de un importante número de firmas¹⁴ que no tuvieron tiempo ni oportunidades de reaccionar. A raíz de esto, muchos

¹³ Luego de una década donde por ley se mantuvo la paridad 1 a 1 entre el peso argentino y el dólar estadounidense, se produjo una crisis económica, financiera y social de grandes proporciones. El tipo de cambio fue abruptamente devaluado en 300%, lo cual implicó un cambio radical en las condiciones de competitividad para las empresas.

¹⁴ Según datos de la Cámara de la Industria de la Indumentaria Argentina, durante la década del '90 cerraron sus puertas 4000 empresas registradas, quedando sólo 3500. (Fuente: www.ciaindumentaria.com.ar, fecha de acceso, diciembre de 2001).

empresarios cometieron el error de invertir en forma inexperta en la importación de productos, gran parte de los cuales no fue aceptada por el consumidor argentino.

La competencia desleal interna y externa a la que se expuso el sector se manifestó como producción clandestina, venta marginal, devaluaciones competitivas, falsificación de marcas y contrabando. Las crisis económicas mundiales (México, Sudeste Asiático, Rusia, Brasil y Argentina) redundaron en caída de la demanda interna, dificultades financieras, resquebrajamiento de la cadena de pagos, aumento de las importaciones, caída de la rentabilidad, el empleo y la recaudación fiscal, y achicamiento del mercado. Esta situación impactó fuertemente en las empresas locales debido a su dependencia casi exclusiva del mercado doméstico.

El sector soportó en la década una serie de transformaciones estructurales evidenciadas en la subcontratación de la producción, la desaparición de empresas, los cambios en la forma de comercialización, las ventas de empresas nacionales a capitales extranjeros y el desembarco de marcas internacionales que hasta el momento no tenían presencia en el país¹⁵; todo en un contexto de diversidad de desempeño de las empresas. A raíz de la crisis económica y política que atravesó el país, se puso fin al modelo de tipo de cambio fijo basado en la convertibilidad del peso y el dólar. Esta devaluación trajo aparejado un proceso de acondicionamiento y reactivación del sector, que en los años siguientes fue recuperándose¹⁶. En dicho contexto (post devaluación) surgió un grupo de empresas nuevas en el sector que supo aprovechar el impulso de un tipo de cambio favorable a la exportación para insertarse en los mercados externos. El 85% de las empresas de diseño de autor surgió después de 2001, y aproximadamente el 60% se encuentra en la ciudad de Buenos Aires (Marino, 2010)¹⁷.

Además, es importante remarcar que estas empresas se basaron en ventajas como el diseño, la calidad y la diferenciación del producto para competir internacionalmente, buscando de esta manera ser menos vulnerables a las oscilaciones en el tipo de cambio. Son empresas cuyos diseños originales se han convertido en un elemento que identifica a la indumentaria argentina, logrando satisfacer la demanda con productos que van de lo más básico hasta los de alta gama. Si bien constituyen un grupo reducido de empresas,

¹⁵ Como por ejemplo Zara, C&A, entre otras.

¹⁶ Para más información sobre los detalles del sector de indumentaria en Argentina ver Kestelboin (2008).

¹⁷ Este estudio, desarrollado por el I.N.T.I., relevó que en 2010 había un total de 285 empresas dedicadas al diseño de indumentaria de autor en Argentina, de las cuales el 87% (es decir 139 empresas) se encontraba en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires. De esta cantidad, no son más de 12 las empresas con menos de 10 años de antigüedad y cuyas exportaciones representan más del 21% de su nivel. De ellas, el 35% exporta hacia Latinoamérica, el 28% a Europa (principalmente España) y el 16% a Asia.

lograron exportar prendas de alta calidad y con alto componente de diseño como estrategia para asegurarse la sustentabilidad a largo plazo.

Muchas de estas empresas surgidas en la última década han logrado insertarse precozmente en el mercado externo, destinando sus productos a países como Estados Unidos, Francia, España y Japón. Este es un dato clave si se considera que poseen una antigüedad que no supera los 10 años en el mercado. La alta concentración de recursos humanos especializados (sobre todo diseñadores)¹⁸ y el ambiente institucional favorable¹⁹ fueron muy importantes para el surgimiento de nuevas empresas en el sector (Kantis y Drucaroff, 2007)²⁰.

2.3 - Estudios realizados en el ámbito de América Latina

Como ya se mencionó anteriormente, los estudios sobre el fenómeno de las NEI se han difundido con mayor rapidez en los países desarrollados. Como resultado de las diversas investigaciones, llevadas a cabo en su mayoría con un enfoque cuantitativo (aunque también existen algunos de carácter cualitativo), se ha avanzado en la caracterización de este tipo de empresas y en definiciones que cuentan con cierto consenso, como se señaló anteriormente.

Sin embargo, no es menor el contexto en el que se inserta una empresa, ya que existen diversas particularidades intrínsecas cuando se opera desde América Latina, donde la actividad exportadora tiende a concentrarse en las grandes empresas debido fundamentalmente a las limitaciones estructurales e institucionales que afectan el desarrollo exportador. Por otro lado, particularmente en el segmento de las NEI, estas limitaciones suelen relacionarse con la escasez de crédito y/o financiamiento, el cambiante entorno de negocios (que obstaculiza emprender proyectos de largo plazo), el escaso conocimiento sobre los mercados internacionales que poseen los empresarios, las

¹⁸ Según la Subsecretaría de Industria, el 60% de los diseñadores del país está radicados en la ciudad de Buenos Aires. La apertura, en 1985, de la carrera de Diseño de Indumentaria en la Universidad Nacional de Buenos Aires tuvo un impacto muy positivo. Con casi 800 ingresantes en 2008, casi duplicó las cifras de 2002 (460). Esto constituye una fuente potencial para el nacimiento de nuevas empresas en el sector, ya que muchos de los graduados terminan fundando sus propios emprendimientos.

¹⁹ El Centro Metropolitano de Diseño en la ciudad de Buenos Aires y la realización de eventos como la exposición "Puro Diseño", el Festival "Buenos Aires Fashion Week" y "Runaway" más recientemente, son espacios donde los emprendedores pueden darse a conocer.

²⁰ La mayoría de estas empresas no logran aprovechar las oportunidades del mercado externo debido a dificultades para desarrollar las capacidades necesarias o por no contar con el conocimiento y las herramientas de gestión para llevar adelante este proceso. Para obtener mayor información sobre la caracterización de dichas empresas ver Kantis y Drucaroff (2007).

dificultades para acceder a la información necesaria para realizar una operación de comercio exterior y las diferencias culturales existentes.

Al no existir un entorno facilitador o favorable, se vuelve más importante lo que cada empresa y empresario es capaz de hacer individualmente para sortear dichas barreras. Al respecto, Dib *et al.* (2010) otorgan un rol clave a las variables internas a la empresa para explicar, al menos parcialmente, las razones por las cuáles una firma latinoamericana es capaz de seguir un patrón de rápida internacionalización. Los autores afirman que pese a los cambios ocurridos en el entorno (en referencia a la globalización y a la revolución originada por las nuevas tecnologías de información y comunicación) un gran número de empresas de América Latina aún siguen un patrón de internacionalización tradicional y muchas otras operan solo locamente. Además, adhieren a la idea de que es más complejo llevar adelante un proceso de rápida internacionalización y ser una NEI en un país emergente que en un país europeo. Así, acuerdan con Zucchella (2002) y Zucchella *et al.* (2007), según quienes las empresas en los distintos países no tienen la misma propensión a seguir un patrón de rápida internacionalización debido a que las condiciones del entorno no son homogéneas, destacando además el tamaño del país como uno de los factores clave del proceso. Las empresas pertenecientes a países pequeños con mercados domésticos reducidos tienden a buscar con mayor intensidad el acceso a mercados vecinos, por lo que es de esperar que en dichos casos exista mayor cantidad de NEI (Bloodgood *et al.*, 1996; Moen, 2002). Teniendo en consideración este argumento, que da relevancia al país donde surge la empresa, para el caso de los países de América Latina es muy poco lo que se conoce aún sobre las NEI, ya que existen solo algunos estudios recientes en países como Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Costa Rica. Si bien se trata de investigaciones aisladas, resultan relevantes para profundizar la contextualización de este fenómeno en la región.

Para el caso de Argentina, Kantis *et al.* (2003) llevaron a cabo un estudio exploratorio con el objetivo de analizar las principales características de las NEI y sus emprendedores. La investigación se basó en información de 181 empresas jóvenes, aunque entre ellas son muy pocas las NEI. Aproximadamente, del total de empresas, solo el 30% había exportado y, de ese grupo, solo el 28% había seguido un patrón de rápida internacionalización, mientras un alto porcentaje (72%) logró sólo exportaciones ocasionales. Las empresas exportadoras de la muestra pertenecían en su mayoría a sectores tradicionales. Entre las conclusiones, los autores destacan que en las NEI se evidenció un uso más intensivo de redes personales para lograr un mejor acceso a la información y a la tecnología. Como aspectos negativos o principales barreras que enfrentan los empresarios destacan las

dificultades vinculadas a la obtención de financiamiento para exportar y la debilidad o ausencia de una red de apoyo institucional.

Para el caso de Colombia, Escandón Barbosa (2009) realizó un estudio cuantitativo donde se analizaron nuevas empresas que informaron procesos de exportaciones dentro de sus primeros dos años en el mercado. Se usó información sobre las percepciones de los individuos respecto al proceso de creación de empresa, el entorno y el fundador, relevadas por el informe GEM²¹ 2007 llevado a cabo en dicho país. El objetivo planteado fue analizar los factores y condiciones que inciden en la constitución de firmas que nacen internacionales en dicho país. Entre los resultados, se destaca que alrededor del 70% de las empresas incluidas en la muestra exhibió bajos niveles de exportación (inferiores al 25% del total de ventas); es decir, aunque habían superado las barreras físicas y de recursos, su incursión en los mercados internacionales todavía era limitada y vinculada casi exclusivamente a países vecinos o con características similares. Si bien el estudio destaca los altos niveles de confianza que tienen los emprendedores en sus habilidades y conocimientos empresariales, resalta que dicha confianza no se corresponde o no resulta una consecuencia de altos niveles educativos, sino de experiencias en negocios familiares o trabajos anteriores. A diferencia de lo que se esperaba, las empresas presentaron bajos niveles de innovación en los productos comercializados en el exterior y baja tecnología aplicada, lo que limita las posibilidades de supervivencia en el mercado y la obtención de ventajas competitivas. En cuanto al factor relacionado con las características de la empresa, las variables encontradas plantean la necesidad de que cada organización logre obtener recursos estratégicos diferenciadores de manera tal de lograr una ventaja en su desempeño económico a lo largo del tiempo con respecto a su competencia.

Cancino y Bonilla (2009) hicieron un estudio sobre NEI en Chile. Si bien los autores resaltan que las pequeñas y medianas empresas en dicho país no participan de manera importante en el comercio exterior, reconocen que de acuerdo con datos de ProChile²², en los últimos años ha existido un aumento significativo de empresas exportadoras. En su estudio, de carácter cuantitativo, analizaron un total de 110 pequeñas y medianas empresas exportadoras de Chile, de las cuáles 43 fueron clasificadas como NEI y 67 como empresas de internacionalización gradual (EIG). De la comparación entre ambos grupos

²¹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Para el informe se recopilaban 600 encuestas telefónicas en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Santa Marta, Cúcuta y Pasto y 400 cuestionarios cara a cara en áreas rurales de 23 municipios que cuentan con poblaciones inferiores a 10.000 habitantes.

²² La Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile) es un organismo dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores. su misión consiste en contribuir al desarrollo económico de Chile a través de su promoción en el exterior y de la internacionalización sostenible de sus empresas.

surge que el volumen de las exportaciones de las NEI resultó significativamente mayor a lo exportado por las EIG, que además el número medio de países a los que exportan es casi al doble de países que las EIG y que logran posicionarse en más mercados. Sin embargo, el estudio destaca que de acuerdo con las empresas de la muestra ni las NEI ni las EIG participan en industrias de alto nivel tecnológico. Los autores atribuyen este resultado en gran parte a las características exportadoras de Chile y a sus ventajas comparativas frente al mundo, a que están más ligados a la explotación de recursos naturales como foco competitivo del país. En las conclusiones del estudio se destaca el rol de las alianzas con empresas en el exterior como mecanismo para facilitar la rápida internacionalización y poder exportar a países culturalmente lejanos.

En otro estudio llevado a cabo en el mismo país, Cancino y La Paz (2010) analizaron en profundidad tres nuevas empresas exportadoras fundadas en Santiago de Chile entre 2006 y 2007. El objetivo fue identificar y descubrir las características, motivaciones y estrategias de las NEI. Las empresas se seleccionaron entre las que hasta el año 2008 presentaron el mayor volumen de exportaciones sobre el total de las 160 firmas participantes en el Programa Capital Semilla de CORFO²³, lo que las convierte en casos atractivos para el análisis²⁴. El estudio destaca la relevancia de ofrecer productos innovadores y de seguir una estrategia basada en el desarrollo y fortalecimiento de una serie de activos, principalmente de carácter intangible tales como conocimientos y experiencia en comercio internacional, redes de contacto, capacidad de innovación, que consolidan el compromiso exportador de los fundadores de estas empresas. En cuanto a las redes de contacto se identificaron dos tipos de redes que fomentan la internacionalización acelerada de las empresas: por un lado, las relaciones con agencias de desarrollo económico a través de sus programas de inversión pública que proveen capital y apoyo logístico; por otro lado, en cada mercado objetivo alcanzado, las relaciones con distribuidores locales que facilitan la identificación de nichos de mercado apropiados y la distribución de productos en ellos. El estudio señala que el éxito exportador en los casos analizados se basa, por un lado, en una propuesta de valor diferenciadora, que es en definitiva lo que los nichos de mercado a los que dirigen sus productos valoran y, por el otro, en el apoyo y el compromiso de recursos financieros, técnicos y humanos facilitados por las agencias de desarrollo económico que fortalecen las redes entre las NEI y las instituciones de gobierno. Entre las conclusiones, se resalta que la internacionalización acelerada también puede ser exitosa

²³ CORFO es una organización gubernamental que apoya el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile a través de diversos programas de apoyo al emprendedor.

²⁴ Los tres casos identificados como INV y seleccionados para estudio corresponden a una empresa comercializadora de productos marítimos (Productos del Mar), una empresa vitivinícola (Vino Enlatado) y a una empresa de comida gourmet (Gourmet).

en sectores de actividad menos intensivos en el uso de tecnología, lo que podría ser un denominador común para las economías latinoamericanas.

En Costa Rica, Brenes Leiva (2009) analizó, también mediante un estudio de casos, cuatro NEI. El objetivo era identificar los factores que influyen en el proceso acelerado de internacionalización. Las dimensiones analizadas incluyeron las características de los fundadores, las habilidades estratégicas y organizacionales y la participación en redes y alianzas estratégicas. Los casos corresponden a dos empresas del sector de alta tecnología y dos del sector tradicional. En el estudio se identificaron doce factores relevantes que influyen en los procesos de acelerada internacionalización de las empresas bajo estudio: la experiencia laboral internacional de los fundadores previa a la creación del negocio, el manejo del idioma inglés, la actitud proactiva y comprometida con la actividad internacional de sus fundadores, la posesión de activos únicos, los procesos de creación de valor, la inserción en nichos pequeños o especializados, la flexibilidad organizativa, la participación en redes personales y comerciales, la reducción de costos de comunicación y transporte y el uso de Internet y el correo electrónico. En los resultados se destacan diversos factores clave en el proceso de rápida internacionalización; entre ellos, la posesión de activos únicos, los procesos de creación de valor, la inserción en nichos pequeños o especializados, la flexibilidad organizativa, la participación en redes personales y comerciales. Por otro lado la autora destaca que algunos países latinoamericanos presentan condiciones muy similares tales como reducido tamaño, mercados pequeños, economías abiertas, alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas y una cultura exportadora muy limitada, por lo que promover y facilitar la creación de NEI debería ser una tarea primordial para impulsar y dinamizar sus economías tardías.

También Zárate (2010), tomó el caso de Costa Rica y realizó un estudio exploratorio basado en el análisis de casos comparativo sobre la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. En el trabajo analiza tres empresas de software y tres de sectores tradicionales, y compara las diferencias del modelo de internacionalización de las empresas de software y las tradicionales costarricenses. Los resultados del estudio muestran una marcada diferencia entre los patrones de crecimiento internacional en los casos de estudios para el grupo de empresas tradicionales y para el grupo de software. En el caso de las empresas tradicionales, el autor identificó un proceso gradual de internacionalización que no se replica para las empresas de software, que por su parte presentaron experiencias muy disímiles y poco explicables mediante un modelo de internacionalización incremental. El autor resalta que si bien es cierto todas las empresas

(tradicionales y software) abarcan prácticamente los mismos mercados, las empresas de software están más orientadas a buscar nichos de mercado o sectores específicos y tienden menos a mercados geográficamente o psicológicamente próximos.

Para el caso de Brasil, Dib *et al.* (2010) se concentraron en el proceso de internacionalización de empresas de software, adoptando una metodología cuantitativa que consideró variables vinculadas a la empresa, las redes y al emprendedor. Las variables que seleccionaron los autores fueron las que se identificaron en la literatura como explicativas del porqué una firma sigue un proceso de rápida internacionalización. Para considerar que una firma es de rápida internacionalización, los autores establecieron como corte de la muestra que las actividades de exportación hayan comenzado dentro de los primeros 5 años a partir de la fundación de la empresa. Esta decisión se basa en la idea de que es mucho más difícil para las empresas brasileñas convertirse en NEI que para empresas de países europeos. Argumentaron además que en este punto resultan determinantes las características de Brasil en cuanto que es un país relativamente aislado cuyo contacto fundamental es con países vecinos (Argentina y Uruguay), su perfil exportador se orienta a las commodities y no tiene todavía una posición consolidada como exportador industrial o de productos de alta tecnología. Sobre una muestra de 79 empresas, encontraron 35 NEI y 44 empresas que presentaban un proceso de exportación tradicional. Los resultados mostraron que ciertas variables relacionadas con las empresas y los emprendedores se asociaban con el tipo de internacionalización seguido. Sin embargo, no hallaron diferencias significativas entre los grupos en cuanto a las variables vinculadas a las redes. Al mismo tiempo, el grupo de NEI analizadas resultó estar compuesto por empresas más jóvenes y pequeñas, más innovadoras, con mayor orientación a los consumidores y lideradas por emprendedores con altos conocimientos técnicos en relación con el grupo de empresas de internacionalización tradicional. Finalmente, los autores consideran que ciertas características particulares del entorno brasileño pudieron haber influido en los resultados debido a que las barreras institucionales locales muchas veces actúan impidiendo o retrasando el potencial de internacionalización de las empresas.

Como se indicó al inicio de esta sección, las investigaciones sobre NEI en América Latina son muy escasas y en su mayoría su enfoque empírico no permite hacer generalizaciones. Al mismo tiempo y en relación con este fenómeno, en los países de la región las realidades son muy disímiles en relación con las dimensiones de las empresas y el mercado interno, el apoyo de las instituciones del gobierno a la iniciativa exportadora, los sectores a los que corresponden las NEI y el acceso a la información y a los mercados externos. Todo

aumenta aún más la importancia de los estudios que profundicen la investigación de esta problemática considerando los factores que caracterizan los diferentes países y la propia región.

2.4 - El marketing y las nuevas empresas internacionales

Uno de los primeros autores que analizó de manera específica la relación entre el marketing y las NEI fue Knight (1997). En su estudio presentó a los cambios en el entorno del marketing como uno de los principales factores que incentivaron el surgimiento de este tipo de empresas. Entre los más significativos mencionó una demanda más homogénea de productos a nivel internacional, los importantes avances en tecnología de la información, el acceso más sencillo a los procesos de internacionalización, una economía de costos más favorable en la comunicación y en los sistemas de transporte y la expansión geográfica de las redes de clientes y distribuidores. Entre las conclusiones más destacadas de su trabajo, que a su vez son significativas para la presente tesis, están las siguientes:

- Las NEI asignan mayor importancia al uso de las promociones de ventas, a las herramientas de Internet y a la participación en ferias y exposiciones internacionales para generar ventas internacionales.
 - Una característica relevante de las NEI son las competencias en marketing internacional, manifestadas como conocimiento superior del consumidor, desarrollo de habilidades para la utilización de las herramientas tecnológicas y fuerte relación con sus intermediarios en el extranjero.
- La calidad de los productos (sobre la base de satisfacer las expectativas de los consumidores) es una característica que genera un valor diferenciador frente a productos de la competencia.

Por otro lado, pese a la importancia creciente que tienen las nuevas empresas en el comercio internacional es escasa la literatura que analiza sus estrategias de marketing. Se destacan los estudios de Knight (1997, 2000) y Madsen y Servais (1997). El primero de estos autores propone un modelo conceptual que relaciona la cultura emprendedora de las nuevas empresas, las estrategias y tácticas de marketing y su rendimiento en un entorno caracterizado por los impactos de la globalización.



Figura 1: Contexto de la Globalización (Fuente: Knight (1997; 2000))

A lo largo de estos trabajos se analiza el impacto sobre el rendimiento de las NEI del control de los canales de distribución, el grado de innovación de sus estrategias comerciales, las habilidades de las fuerzas de ventas, la calidad en el servicio de atención al cliente, el desarrollo del producto y la estrategia de precios. La principal conclusión de este autor es que la gestión de las variables comerciales resulta fundamental para las NEI y sus rendimientos. Al mismo tiempo, remarca que las acciones comerciales no tradicionales, la calidad del producto y su alto grado de diferenciación son aspectos importantes en el éxito internacional. La combinación entre estas estrategias implica que la gestión relacionada con el desarrollo del conocimiento, la innovación y un enfoque general en el producto resultan determinantes para el posicionamiento de estas nuevas empresas en el mercado internacional.

Por otro lado, Madsen y Servais (1997) establecen que tres factores influyen en el marketing en las NEI: el proceso de fundación de la empresa, los aspectos organizacionales de la firma y factores relacionados con el entorno. Así mismo consideran que la elección de la estrategia comercial de las NEI tiene un impacto prácticamente directo en los rendimientos de la empresa en el nivel internacional. Posteriormente, Knight *et al.* (2004) concluyeron que las NEI tienden a ser fundadas por emprendedores que tienen una fuerte visión internacional enfocada en sus clientes y centran sus esfuerzos en desarrollar competencias de marketing, dar alta calidad sus productos y diferenciarlos claramente de las ofertas de sus competidores.

De acuerdo con estos autores, cuando la cultura de la organización se encuentra orientada hacia las ventas internacionales desde el nacimiento de la empresa, su gestión de marketing en los mercados extranjeros es más efectiva y la empresa, como un todo, se encuentra con mayores capacidades de encontrar y aprovechar las oportunidades en esos nuevos mercados. Esta gestión comercial incluye lo que las empresas hacen con el objetivo de posicionarse en nuevos nichos de mercado y las relaciones que establecen con sus clientes. Por otro lado, la estrategia de comercial se materializa especialmente a través

de la gestión de dos de los elementos del marketing mix: las decisiones relacionadas con el diseño de los productos y las gestiones vinculadas al canal de distribución. Al mismo tiempo, estas empresas también consideran importante la construcción de una sólida relación con sus clientes.

Los resultados del trabajo de Knight *et al.* (2004) también permiten comprobar que el conjunto de OM de las NEI está influido por una fuerte orientación al cliente y, al mismo tiempo, tiene impacto en el nivel estratégico de la empresa. Estas competencias implican tanto la gestión de la adaptación del producto al mercado como el proceso de planeamiento y control de las acciones comerciales, la construcción de valor en la diferenciación del producto y una gestión eficaz de las decisiones de precio, comunicación y distribución.

Más recientemente, Aspelund *et al.* (2007) revisan exhaustivamente la producción académica desde el año 1992 hasta el año 2004 poniendo énfasis en las estrategias de marketing de las NEI. Los autores presentan un resumen de las principales características de las estrategias internacionales de marketing de una NEI:

- A menudo, aunque atiendan varios mercados simultáneamente, concentran sus esfuerzos en unos pocos destinos. Suelen desarrollar una estrategia de enfoque o nicho.
- La selección de los mercados no se hace prioritariamente a base de una menor distancia geográfica o física sino en relación con la experiencia y las redes personales del fundador de la empresa.
- Focalizan sus operaciones en sectores líderes y en crecimiento.
- En el proceso de ingreso a nuevos mercados extranjeros buscan fuertemente identificar y desarrollar acuerdos con aliados locales como mecanismo de no comprometer recursos propios.

De esta manera, no solamente las competencias de marketing de las NEI constituyen un factor de peso en relación con el éxito de estas empresas en los mercados internacionales (Gruber, 2004, Aspelund *et al.*, 2007 y Falay *et al.*, 2007), además, el tipo de marketing que desarrollan ha prosperado durante los últimos años especialmente en países con economías domésticas pequeñas y que requieren de mayores tamaños de mercados para su supervivencia (Loustarién y Gabrielson, 2006; Kocak y Abimbola, 2009). Sin embargo, a pesar de los resultados de estos trabajos y de la importancia creciente de las NEI (Coviello *et al.*, 2011), durante los últimos años han sido pocas las contribuciones a este campo de

estudio desde disciplinas específicas como el marketing (Styles y Seymour, 2006; Falay *et al.*, 2007).

De hecho, como afirman Leiblein y Reuer (2004), Zahara (2005) y Aspelund *et al.* (2007), la mayoría de las investigaciones llevadas adelante en esta línea de pensamiento se han abocado a observar el papel de las capacidades técnicas de estas empresas en su competitividad internacional, siendo más bien escasos los trabajos centrados en el análisis de la influencia que tanto las CM como la OM tienen en los rendimientos de las NEI.

Algunos de estos ejemplos pueden ser las investigaciones de Coviello y Munro (1995), Madsen *et al.* (2000), Knight *et al.* (2004), Blesa y Ripollés (2008), Carson *et al.* (2009), Kocak y Abimbola (2009) y Blesa *et al.* (2010), donde se describe de qué manera las CM de las NEI generalmente contribuyen a un mejor desempeño de las distintas funciones del marketing (como sería el caso del conocimiento de los clientes, el desarrollo del producto, la distribución y la promoción) y además, cómo estas capacidades se relacionan positivamente con el rendimiento internacional de estas empresas.

En estos estudios se destaca la importancia que las estrategias comerciales tienen para las NEI debido a sus limitaciones de recursos, a su reducido poder de negociación en el mercado y a los numerosos desafíos imponderables que deben enfrentar en el extranjero. En sus conclusiones, también mencionan la necesidad de avanzar con otras investigaciones que exploren más profundamente la gestión comercial de este grupo de firmas con el objetivo de generalizar sus resultados como así también de investigaciones que contengan entrevistas en profundidad con los ejecutivos responsables de la gestión comercial de las NEI, particularmente en aquellas industrias o sectores más afectados por los impactos de la globalización.

En la siguiente sección se desarrollan los principales conceptos que se consideran en esta tesis para el estudio de las NEI, lo que permitirá avanzar hacia una mayor comprensión de su comportamiento internacional una vez iniciado el proceso de internacionalización.

2.5 - La orientación al mercado en las nuevas empresas internacionales

Las definiciones sobre OM de Narver y Slater (1990) Kohli y Jaworski (1990) predominan en la mayoría de los trabajos académicos (Noble *et al.*, 2002). Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, Kohli y Jaworski (1990) plantean que el marketing es una filosofía de empresa que permea toda la organización. En este proceso, la OM se refiere al modo cómo la empresa implementa el concepto de marketing. De esta manera, las

diferentes áreas de una organización desarrollan una serie de vinculaciones articuladas entre sí para capturar y comprender las actuales y futuras necesidades de sus clientes. Posteriormente este conocimiento es compartido interdepartamentalmente y, finalmente, toda la organización termina generando respuestas a los requerimientos de sus clientes. En definitiva, estos autores considerarla OM en función de tres variables: el grado en que la organización genera información de mercado; los mecanismos de que dispone para diseminarla a través de los distintos departamentos o áreas de la empresa, y la respuesta de la organización, compuesta por un diseño de acciones basado en dicha información y su posterior ejecución.

A su vez, Narver y Slater (1990) definen la OM como una cultura que impregna la organización haciendo que sea más efectiva y eficiente, y por lo tanto superior en el proceso de creación de valor para sus clientes. Los autores indican que la OM es un concepto unidimensional, que articula tres componentes: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Además de estos tres componentes, también desarrollaron dos criterios de decisión que ayudan a la empresa en la implementación de una OM. El primero de ellos es el concepto de largo plazo en las decisiones, necesario para poner en marcha los componentes de la OM; el segundo, la rentabilidad. Si bien estas dos perspectivas ponen énfasis en diferentes dimensiones, ambas trabajan conceptos similares entre sus componentes (Haugland *et al.*, 2007; Blesa *et al.*, 2009). Por un lado, hay consenso en cuanto a que el fin último de la OM es la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes mediante la creación de un valor superior para ellos. Por el otro lado, la OM no se considera competencia exclusiva del departamento de marketing, sino que debe comprometer a toda la organización. Además, ambos consideran que la OM tiene importantes aspectos de carácter básicamente comportamental.

Finalmente, los distintos aportes ponen de manifiesto cierto énfasis en la obtención de información sobre el mercado (clientes y competidores) y en la necesidad de una coordinación que alcance toda la organización para transformar esa información en un recurso eficiente. Sumado a estas reflexiones y tomando como referencia el trabajo de Jaworski y Kohli (1996), es posible añadir otra coincidencia: el énfasis en una orientación externa que pone su punto de mira más allá de las fronteras de la organización (Blesa *et al.*, 2009).

De esta manera, la OM tiene un papel determinante en el momento de explicar el desempeño internacional de las empresas, puesto que las actividades relacionadas permiten obtener información y conocimiento sobre los clientes, los competidores y el

entorno (Slater y Narver, 1995; Blesa *et al.*, 2010; Monferrer *et al.*, 2012). En este sentido, la OM implica el desarrollo de actividades que brindan información y conocimiento a los mecanismos de decisión de la empresa (Noble *et al.*, 2002; Armario *et al.*, 2008).

El trabajo de Narver *et al.* (2004) puede considerarse uno de los primeros en diferenciar entre dos tipos de OM. En efecto, en función del modo en que las empresas dan respuesta a las necesidades de sus consumidores, los autores identifican dos tipos de comportamientos complementarios. El primero, denominado “orientación a la respuesta del mercado”, se centra en la comprensión de las necesidades y deseos manifestados de forma explícita por los consumidores en los mercados de referencia, así como en el desarrollo de productos y servicios acordes a estas necesidades. El segundo, denominado “orientación proactiva a las necesidades del mercado”, se refiere a la gestión que desarrollan las empresas con el objetivo de conocer y comprender las necesidades latentes del consumidor con el fin de poder ofrecerle soluciones adecuadas y satisfactorias.

El trabajo donde Blesa y Ripollés (2008) analizan la influencia de la OM como variable determinante para comprender el comportamiento internacional en un conjunto de 573 NEI españolas y belgas de diversos sectores concluye que la OM influye en la capacidad de mantener relaciones de largo plazo con otras empresas y clientes, gestionar recursos y de desarrollar productos y comercializarlos de manera eficaz. De esta manera parecería existir cierto consenso, en términos generales, en que la OM incluye un fuerte componente comportamental cuyo fin último es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante la creación de un valor superior para ellos, lo cual implica comprometer a toda la organización y poner cierto énfasis en la obtención de información sobre el mercado. En este sentido, también se requiere una coordinación interna que alcance a toda la organización para transformar la información recolectada en un recurso eficiente y, muchas veces, en el desarrollo de un nuevo conocimiento para la empresa (Blesa y Ripollés, 2008; Blesa *et al.*, 2010; Monferrer *et al.*, 2012).

Para el propósito de esta tesis se adoptará la definición de OM propuesta por Blesa (2000)²⁵, que la considera como el conjunto articulado de comportamientos de las diferentes funciones o áreas de la empresa con el objetivo de buscar y capturar información sobre los consumidores, la competencia y el entorno, para luego diseminar dicha información por la organización y diseñar e implementar una respuesta acorde a los requerimientos del entorno a partir de la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores

25

En Blesa *et al.* (2008).

proporcionándoles un valor superior. De esta definición es posible identificar al menos tres acciones relacionadas con la OM en las NEI. En primer lugar, el conjunto de acciones y mecanismos por medio de los cuales las NEI buscan, capturan y procesan la información sobre los consumidores, el mercado y la competencia. En segundo lugar, los mecanismos a través de los cuales esa información se disemina internamente en toda la organización. En tercer lugar, las capacidades de las NEI para generar, diseñar e implementar respuestas acordes a las necesidades detectadas.

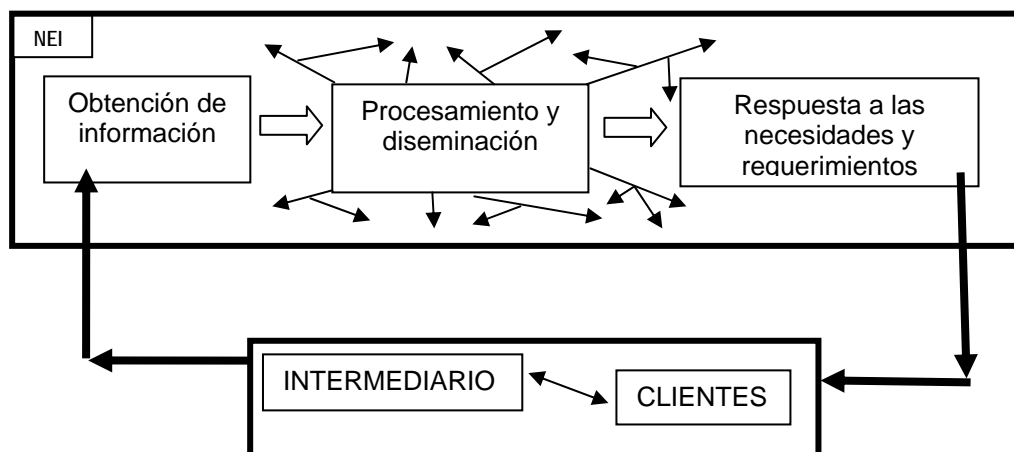


Figura 2: Los componentes de la OM en la NEI (Fuente: Adaptación propia de Blesa (2000))

Las propias limitaciones de una NEI, tales como su juventud, reducido tamaño, escasos recursos tanto financieros y humanos como productivos, parecerían ser los factores que contribuyen al desarrollo de la OM. En consecuencia, estas empresas tienden a priorizar el control de sus activos por sobre su posesión (Oviatt y McDougall, 1994; Rasmussen y Madsen, 2002; Armario *et al.*, 2008) y de esta manera valorizan el desarrollo de otros tipos de activos intangibles intensivos en conocimiento, como la información sobre los mercados en los cuales operan, la transformación de su experiencia en mercados internacionales en rutinas internas, o determinadas capacidades de gestión que les permiten un mayor compromiso en los modos de ingresos a los mercados extranjeros y una mayor dispersión geográfica en sus operaciones (Monferrer *et al.*, 2012). Al respecto, los trabajos de Rialp *et al.* (2005a) y Rialp *et al.* (2010a) concluyen que el desarrollo de activos intensivos en conocimiento implica principalmente búsqueda de mayor conocimiento sobre el mercado y acciones necesarias para ser competitivos.

Otro aspecto relevante de este proceso es la particular dificultad que deben enfrentar las NEI en el establecimiento de rutinas sistemáticas durante los procesos de recolección e

interpretación de información sobre el mercado y sus clientes. Esta debilidad suele suplirse con el flujo de información proporcionada por las redes de las que estas empresas (o en su caso sus fundadores) forman parte (Sharma y Blomstermo, 2003; Armario *et al.*, 2008). En esta línea de pensamiento, el trabajo de Coviello (2006) también considera la influencia que tienen las redes de contacto en las NEI y concluye que son fundamentales tanto para el ingreso a los mercados externos como para el desarrollo de sus operaciones.

Más recientemente, Dib *et al.* (2010) analizan comparativamente un grupo de 79 empresas brasileñas exportadoras de software, y concluyen que todas las empresas analizadas consideran de suma importancia la construcción y uso de redes de contactos para el desarrollo de sus operaciones en los mercados externos. Por lo tanto, parecería ser que ese conjunto articulado de vinculaciones y contactos (personales, profesionales, comerciales e institucionales) constituye uno de los principales mecanismos que permite a las NEI obtener información clave sobre mercados externos e ingresar a ciertos países con relativa facilidad, identificando la dinámica competitiva del sector y accediendo a información sobre preferencias, tendencias y cambios en la demanda (Coviello, 2006; Rialp *et al.*, 2010a; Dib *et al.*, 2010).

La búsqueda de la obtención de un valor superior para el cliente que caracteriza a las empresas fuertemente orientadas al mercado lleva implícito el desarrollo de una mayor competencia para percibir sus necesidades y requerimientos, desarrollar capacidades de respuesta y adaptación, y relacionarse con los clientes (Kirka *et al.*, 2005; Blesa *et al.*, 2009; Morgan *et al.*, 2009).

En definitiva, la adopción de una OM por parte de las NEI hace que se encuentren fuertemente dedicadas a generar, gestionar y utilizar información y conocimientos del entorno para aplicarlo en la toma de decisiones (Knight y Cavusgil, 2004; Blesa y Ripollés, 2008; Armario *et al.*, 2008; Monferrer *et al.*, 2012). En términos prácticos parecería ser que, la adopción de una OM por parte de las NEI conlleva la preocupación sistemática por el desarrollo de sistemas y procesos que les permitan, por un lado, acceder a información y conocimientos calificados del entorno y, por el otro, diseminarlo dentro de la propia organización. De esta manera buscan hacerlo compatible con la base de conocimiento existente en la empresa y al mismo tiempo promover acciones acordes con el conocimiento generado para, posteriormente, influir en el desarrollo de sus capacidades de mercado (Knight y Cavusgil, 2004). De ahí se plantea la siguiente proposición:

Proposición 1: Las nuevas empresas internacionales poseen una clara orientación al mercado, dedicando un considerable esfuerzo a la generación, gestión y utilización de

información del entorno proveniente principalmente de sus agentes comerciales e intermediarios en el exterior.

2.6 - Las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales

Las CM fueron definidas por Day (1994) como el conjunto de habilidades y competencias de la empresa que no solo le ayudan a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino que también le permiten operar de manera más efectiva en ellos. Para este autor, las CM incluyen:

- La capacidad de comprender/conocer el mercado por medio de la investigación de mercado.
- La capacidad para crear, gestionar y mantener relaciones de mercado, como las relaciones con los clientes.
- La capacidad de intercambiar y diseminar información del mercado dentro de la organización, junto con los mecanismos para integrar este conocimiento en procesos internos y actividades como el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Esta definición de CM ha sido ampliamente utilizada en la literatura sobre NEI debido a su énfasis en el proceso de aprendizaje y en la habilidad de asimilación de nuevas capacidades por parte de la organización (Weerawardena, 2003; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Weerawardena *et al.*, 2007; Blesa y Ripollés, 2008; Blesa *et al.*, 2010; Day, 2011; Ripollés y Blesa, 2012 y Roudini *et al.*, 2012). Por otro lado Day (1994) define las CM como resultado de un proceso colectivo de integración de conocimiento sobre las necesidades de un determinado mercado para ser incluido en la estrategia de la empresa y en su estructura organizacional (Vorhies, 1998).

De acuerdo con Song *et al.* (2008), en el entorno internacional las CM comprenden no solamente la rivalidad por el conocimiento del cliente, sino también la habilidad que tiene una empresa de conformar grupos de productos o servicios acordes a las necesidades específicas de diversos nichos de mercado. De esta manera las CM están basadas en cómo las NEI gestionan el conocimiento del mercado para desarrollar capacidades distintivas transformándolas en fuente de ventajas competitivas y permitiendo que la organización se adapte mejor a los cambios en el entorno (Day, 2011; Ripollés y Blesa,

2012). La intensidad de este conocimiento adquirido proviene de la dinámica entre la oferta de sus productos o servicios, el desarrollo de nuevos diseños, el establecimiento de procesos innovadores de producción o sistemas de abastecimiento y la adopción de soluciones de “e-business” aplicadas a sus operaciones internacionales (Bell *et al.*, 2003; Weerawardena, 2003; Cavusgil y Knight, 2009; Etemad *et al.*, 2010).

En esta misma línea de pensamiento, la acumulación de experiencias previas también constituye un componente clave en el proceso de internacionalización de las NEI (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Por ello, la habilidad para aprender del mercado es fundamental al momento de determinar cuál es la mezcla comercial²⁶ óptima que puede conducir a la empresa a mejores resultados en el mercado exterior (Song *et al.*, 2008). De acuerdo con lo anterior, Weerawardena *et al.* (2007) concluyen que las CM facilitan a la empresa la definición de su oferta en función de las necesidades de sus clientes, su adecuada comunicación, la elección de canales de distribución más eficaces y la fijación de un precio que refleje el valor del producto en el mercado.

En resumen, las CM mejoran el entendimiento de las necesidades de mercado, así como las competencias internas requeridas para satisfacerlas, por lo que tienen un rol fundamental para que las NEI superen los desafíos que les plantea operar en mercados externos (Vorhies y Morgan, 2005; Morgan *et al.*, 2009; Blesa *et al.*, 2010; Ripolles y Blesa, 2012). De acuerdo con ello, es posible presentar la siguiente proposición:

Proposición 2: Las capacidades de marketing son necesarias para que las nuevas empresas internacionales puedan desempeñarse con éxito y competir internacionalmente.

Algunas investigaciones sobre las CM de las NEI analizan cómo estas capacidades contribuyen a un mejor desempeño de las distintas acciones comerciales (Morgan *et al.*, 2009; Day, 2011; Ripolles y Blesa, 2012), mientras otros trabajos analizan la existencia de una relación positiva entre las CM y el rendimiento de las NEI (Knight *et al.*, 2004; Luostarinen y Gabrielsson, 2006; Aspelund *et al.*, 2007; Blesa y Ripollés, 2008; Carson *et al.*, 2009 y Blesa *et al.*, 2010). En este sentido, parecería ser que la CM pone a la organización en mejor posición para definir qué acciones comerciales son las de mayor valor agregado en los mercados exteriores (Day y Moorman, 2010). Esto parecería ser especialmente relevante para el caso de las NEI, sobre todo si se considera su tamaño reducido y, por ende, su limitada capacidad de producción y variedad de productos.

²⁶ En el contexto de esta tesis se define la mezcla comercial (o estrategia de marketing) como la correcta combinación articulada de las acciones relacionadas con las decisiones de producto, precio, distribución y promoción (4P's).

En estas empresas es frecuente observar que tienden a dirigir sus esfuerzos comerciales en un nicho o segmento específico del mercado. Al respecto, en un estudio empírico realizado por Rennie (1993), que analiza las razones del crecimiento explosivo de un grupo de 300 NEI en Australia, se llegó a la conclusión de que las NEI son organizaciones flexibles y compiten en nichos de mercados a partir de la calidad y el valor creado mediante tecnología innovadora y diseño del producto. Posteriormente, Knight y Cavusgil (1996) resaltaron el creciente papel de los nichos de mercado entre las tendencias que promueven el surgimiento de las NEI en los diferentes países del mundo. En la misma línea de pensamiento, Madsen y Servais (1997) destacaron que las NEI posicionan predominantemente sus productos en nichos de mercado como consecuencia de los cambios en los mercados internacionales a nivel global.

Madsen *et al.* (2000) analizaron un grupo de NEI de Dinamarca comparándolas con empresas exportadoras tradicionales y comprobaron que basan su estrategia en enfocarse en un grupo reducido de clientes con características homogéneas, independientemente de lo disperso de su localización geográfica, incrementando sus ventas y las redes comerciales con sus intermediarios en el exterior. Posteriormente otros autores (Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Knight *et al.*, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Aspelund *et al.*, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Cavusgil y Knight, 2009) argumentaron que tanto las características particulares de las NEI y sus limitaciones como también los cambios en el entorno de los negocios internacionales, constituyen condiciones que prácticamente obligan a estas empresas a desplegar una estrategia enfocada en un nicho determinado de clientes. Específicamente se orientan a segmentos de clientes homogéneos, relativamente pequeños pero dispersos geográficamente a fin de realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de marketing, obteniendo así ventajas en mercados que no resultan atractivos para las grandes empresas. Más recientemente, el trabajo de Rialp *et al.* (2010a) estableció que estas empresas tienden a enfatizar la diferenciación de producto ofreciendo bienes y/o servicios únicos o distintivos con un diseño y/o calidad superior al de sus competidores, consiguiendo de esta manera aceptación a escala mundial. Esta combinación, basada en atender nichos de mercados dispersos geográficamente y en una notable diferenciación de productos como mecanismo de generación de valor resulta especialmente apropiada para el caso de las NEI, tanto por la escasez y relativa especialización de sus recursos como porque los nichos de mercado constituyen una importante fuente de oportunidades para las empresas de menor tamaño, que encuentran en ellos la ocasión de ofrecer productos y servicios de alta calidad y especialmente adaptados a las necesidades específicas de un cierto segmento de clientes.

De esta manera es frecuente observar que las NEI concentran sus esfuerzos comerciales en un nicho o segmento específico del mercado más que en regiones geográficas determinadas (Madsen *et al.*, 2000; Rialp *et al.*, 2005; Ripolles y Blesa, 2012; Monferran *et al.*, 2012). Por lo tanto, podría establecerse la siguiente proposición:

Proposición 3: Las nuevas empresas internacionales suelen orientarse y especializarse en nichos de mercado de alta homogeneidad y localizados en mercados geográficamente dispersos.

La particularidad de estos nichos de mercado es que, independientemente de su ubicación geográfica, cuentan con una homogeneidad significativa. Es por eso que resulta pertinente preguntarse si las estrategias comerciales que utilizan las NEI para conquistarlos y fidelizarlos deberían ser también particulares. En este sentido, Knight (1997) comparó un grupo de nuevas empresas globales con empresas exportadoras tradicionales, desarrollando un marco teórico en el que se describen las principales orientaciones y estrategias, especialmente las de marketing. Como resultado, determinó que las nuevas empresas globales asignan mayor importancia a ciertas acciones tales como promociones de ventas, comunicación vía Internet, participación en ferias y exposiciones internacionales, que funcionan como mecanismos para generar ventas en el exterior. El trabajo destaca también que unas de las características distintivas de estas empresas son sus competencias de marketing, consistentes en lograr una combinación efectiva entre la utilización de las estrategias comerciales y el conocimiento superior del mercado objetivo. Finalmente, en el momento de analizar el rendimiento en los mercados internacionales, el autor destacó la calidad de los productos como rasgo distintivo de estas empresas para satisfacer las expectativas de los consumidores.

En un trabajo posterior, Knight (2000) analizó, en un grupo de 268 empresas pertenecientes a diferentes industrias, el impacto que las diversas variables de marketing tienen sobre los rendimientos de una NEI. Entre las más destacadas consigna el control de los canales de distribución, el grado de innovación en las estrategias comerciales, las habilidades de las fuerzas de ventas, la calidad en el servicio de atención al cliente, el desarrollo del producto y la definición de la estrategia de precios. Entre las principales conclusiones remarca que la calidad del producto y su diferenciación son factores clave para obtener éxito a nivel internacional. Por su parte, Servais y Rasmussen (2000) completaron un estudio de carácter empírico y longitudinal sobre un grupo de NEI dinamarquesas, y establecieron que para el desempeño en los mercados internacionales resultan tan importantes el uso estratégico de los canales de exportación como las relaciones con los agentes comerciales en el exterior.

Otro estudio de casos sobre 32 NEI europeas y norteamericanas firmado por Knight *et al.* (2004) reveló que el rendimiento internacional de estas empresas está relacionado no solamente con el énfasis del directivo en el enfoque hacia el cliente extranjero sino también con la calidad del producto y el conjunto de acciones tendientes a establecer un alto grado de diferenciación respecto de los productos ya existentes. En este sentido también los trabajos de Evangelista (2005) y Lee y Hsieh (2010) determinaron que las NEI hacen un uso intensivo de la diferenciación de producto como fuente de ventaja competitiva en los mercados exteriores.

En esta línea de pensamiento, Rialp *et al.* (2005a y 2005b), Day y Moorman (2010) establecieron que una de las características distintivas de las NEI radica en la obtención de un mayor valor agregado para sus clientes mediante la diferenciación de producto y la innovación tecnológica. Blesa y Ripollés (2008) también argumentaron que en las NEI la gestión relacionada con el desarrollo del conocimiento y la innovación del producto demandado es una variable decisiva para consolidar su posicionamiento en el mercado exterior. Por su parte, Cavusgil y Knight (2009) y Chandra y Coviello (2010) plantearon que las NEI ofrecen productos con alto contenido de diseño y calidad superior como una manera de lograr diferenciarse en los mercados extranjeros en los que operan, ya que generalmente se encuentran en la vanguardia de la tecnología de su industria o de la categoría de producto correspondiente. Una fuerte orientación al uso de nuevas tecnologías y a la innovación les permite contar con ventajas significativas para alcanzar determinados mercados alrededor del mundo. Son firmas que usualmente no operan en mercados comoditizados sino en nichos de mercado, donde ofrecen productos de calidad superior. De hecho, estos autores afirman que el surgimiento de una NEI está asociado al desarrollo de un producto nuevo o altamente diferente de lo que ya existe en el lugar donde comienzan a operar. No obstante, la calidad del producto no es el único factor de diferenciación en las NEI, en su operatoria comercial también resultan importantes las decisiones relacionadas con el canal de distribución, variable relevante para la supervivencia en mercados externos (Morgan *et al.*, 2009). Al respecto, Lampa y Nilsson (2004) analizaron un grupo de NEI en comparación con empresas exportadoras tradicionales, y establecieron que construyen su diferenciación en el mercado no solamente desde el producto sino desde la multiplicidad y especialización de los canales de distribución. En el mismo sentido, McDougall *et al.* (2003), Gabrielsson *et al.* (2008) y Brettel *et al.* (2011) destacan la importancia que en la estrategia comercial de una NEI tiene la gestión de su canal comercial. Por lo tanto, es posible enunciar la siguiente proposición:

Proposición 4: Dentro de su estrategia de marketing, las nuevas empresas internacionales suelen priorizar aquellos aspectos relativos al canal (decisiones de distribución y ventas) y al producto (diseño y calidad) más que el resto de las variables comerciales (precio y promoción).

2.7 - La relación entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing

Morgan *et al.* (2009) y Murray *et al.* (2011) consideran que la OM tiene un efecto particular sobre las NEI, volviéndolas más dinámicas y flexibles ante los cambios en el entorno. Estos autores demostraron que la OM otorga a la empresa una fuente de ventaja competitiva y que a su vez constituye un activo clave para el ingreso a nuevos mercados externos. Al mismo tiempo, la OM interactúa intensivamente con las CM de la empresa, permitiéndole responder mejor que sus competidores a los requerimientos del entorno y posibilitando la diseminación interna de información relevante para alcanzar este objetivo.

De esta manera los autores infieren que hay una interrelación positiva entre la OM y la CM, que a su vez tiene consecuencias favorables en el rendimiento de la empresa. El mecanismo sugerido de esta interrelación es una articulación recíproca donde la información proveniente del mercado constituye un insumo necesario para el desarrollo de las CM y la implementación de estas capacidades, generando a su vez nueva información que le permite a la empresa mejorar su OM (Dutta *et al.*, 2003; Day, 1994; Morgan *et al.*, 2003).

Previamente, las investigaciones de Coviello y Munro (1995), Madsen *et al.* (2000) y Knight *et al.* (2004) demostraron de qué manera las CM de las NEI generalmente contribuyen a un mejor desempeño de las distintas funciones del marketing (como sería el caso del conocimiento de los clientes, el desarrollo del producto, la distribución y la promoción) y afectan positivamente su rendimiento a nivel internacional. Planteada de esta manera, la vinculación entre la OM y las CM también podría considerarse como la articulación entre los procesos implicados en la asimilación de nuevos conocimientos a partir de los conocimientos ya existentes en la empresa (Liesch y Knight, 1999). En este sentido, el trabajo de Autio *et al.* (2000), que analiza longitudinalmente un grupo de 59 empresas exportadoras finlandesas, sugiere que el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades se produce más fácilmente en condiciones en que no hay o hay pocas rutinas que desaprender, como sería el caso de las NEI. Además, los autores determinaron que las empresas que ingresan a los mercados internacionales a edades más tempranas son capaces de crecer más rápido que las firmas que lo hacen en etapas posteriores.

Weerawardena *et al.* (2007), por su parte, destacan la importancia que para las NEI tiene la capacidad de aprendizaje centrada en la OM, ya que debido a la complejidad de los mercados externos estas empresas deben revisar y/o desaprender prácticas organizativas de origen local o doméstico para así poder implementar nuevas prácticas más orientadas internacionalmente. Podría argumentarse entonces que la OM y las CM se encuentran positivamente vinculadas entre sí (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Noble *et al.*, 2002 y Liu *et al.*, 2002; Morgan *et al.*, 2009; Murray *et al.*, 2011), ya que la adopción de una OM por parte de las NEI implica que se encuentran fuertemente dedicadas a generar, gestionar y utilizar información y conocimientos del entorno para aplicarlo en la toma de decisiones (Knight y Cavusgil, 2004; Tsai y Shih, 2004; Hooley *et al.*, 2005; Neil *et al.*, 2009; Blesa *et al.*, 2010; Murray *et al.*, 2011 y Kima *et al.*, 2011).

Esta orientación retroalimenta la generación de C al contribuir directamente con dicho desarrollo (Mazaira *et al.*, 2005; Blesa y Ripollés, 2008; Morgan *et al.*, 2009).

Al mismo tiempo, las CM que desarrollan las NEI mejoran su capacidad de aprendizaje centrado en el mercado a partir de la comprensión de las necesidades y/o gustos de sus clientes, y sobre todo de las variables que éstos reconocen como generadoras de mayor valor, lo que les permite el ingreso y la supervivencia en mercados geográfica y culturalmente distantes entre sí (Weerawardena *et al.*, 2007; Kima *et al.*, 2011 y Murray *et al.*, 2011).

Teniendo en cuenta estos objetivos, también resultan importantes las habilidades para gestionar y mantener relaciones de largo plazo con sus intermediarios comerciales. En la articulación de estas acciones, las NEI suelen desarrollar un conjunto de prácticas tendientes a compatibilizar sus acciones comerciales con los objetivos de sus intermediarios y/o distribuidores, lo que finalmente repercute en la posibilidad de incrementar tanto su flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno (Servais y Rasmussen, 2000) como sus ventajas competitivas (Lee y Hsieh, 2010; Murray *et al.*, 2011).

Liu *et al.* (2002), Lee y Hsieh (2010), Murray *et al.* (2011) y Ripolles y Blesa (2012) sostienen que serían entonces las mismas CM las que permiten mejorar sistemáticamente los mecanismos de búsqueda, obtención y procesamiento de información sobre los mercados, reforzando prácticas y rutinas existentes, y generando nuevas. De esta manera, las empresas con OM mejoran y actualizan de manera permanente los valores y habilidades para su aprendizaje organizacional, lo que contribuye al desarrollo de sus OM. Por lo tanto, es posible establecer la siguiente proposición:

Proposición 5: En las nuevas empresas internacionales, la orientación al mercado contribuye de forma relevante al desarrollo y mejora de sus capacidades de marketing, lo cual, a su vez, refuerza o retroalimenta su orientación al mercado.

A continuación, la Tabla 3 resume las proposiciones del trabajo así como los autores de referencia en que se respaldan.

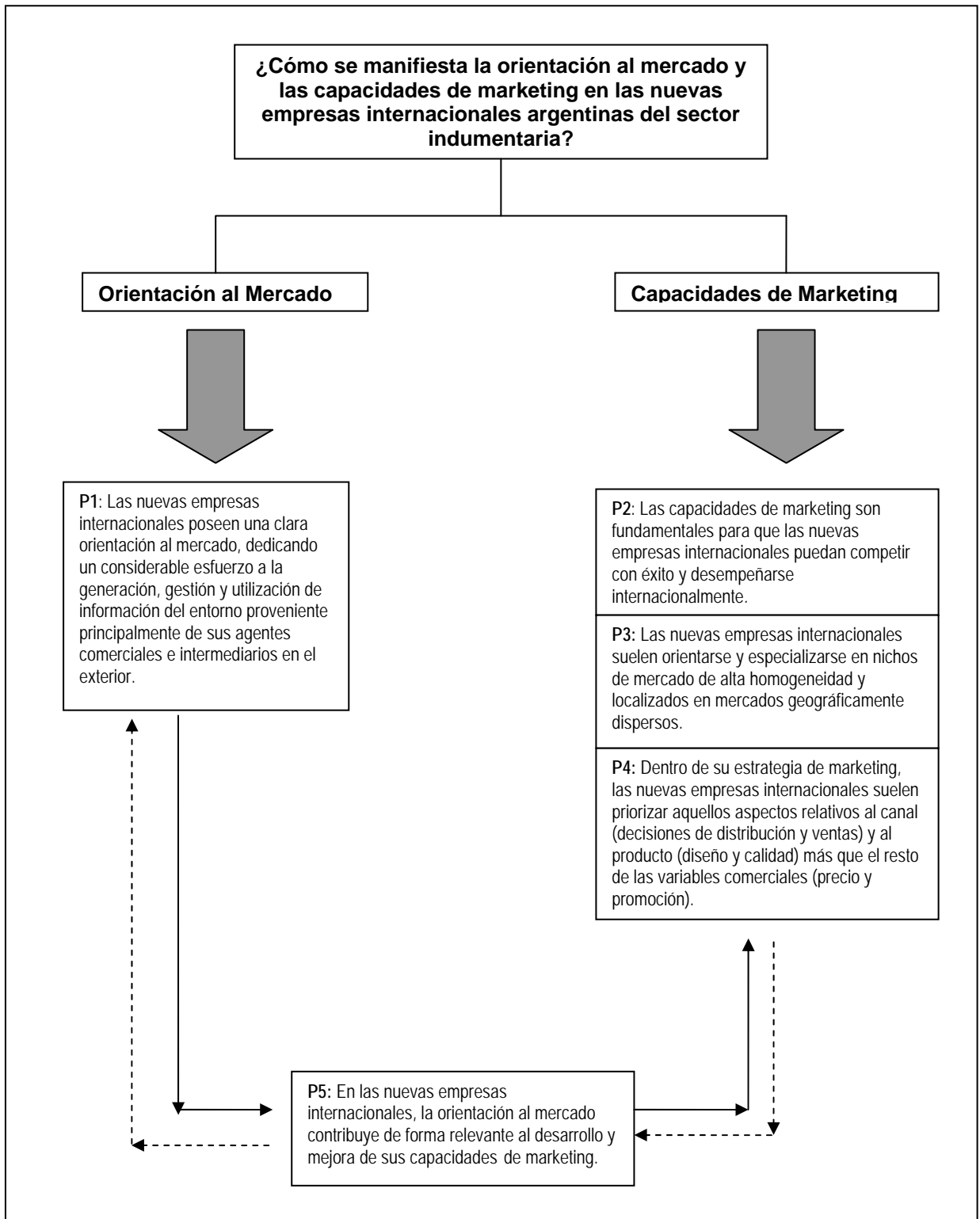
Tabla 3: Proposiciones de la investigación

Proposiciones Planteadas	Autores
P1: Las nuevas empresas internacionales poseen una clara orientación al mercado, dedicando un considerable esfuerzo a la generación, gestión y utilización de información del entorno proveniente principalmente de sus agentes comerciales e intermediarios en el exterior.	Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1995); Slater y Narver (1998), Slater y Narver (1999), Blesa (2000), Zahra <i>et al.</i> (2000), Bell <i>et al.</i> (2001), Noble <i>et al.</i> (2002), Eriksson y Chetty (2003), Narver <i>et al.</i> (2004), Knight y Cavusgil (2004), Knight (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005a), Kirka <i>et al.</i> (2005), Coviello (2006), Jaworski y Kohli (1996), Haugland <i>et al.</i> (2007), Armario <i>et al.</i> (2008), Blesa y Ripollés (2008), Blesa <i>et al.</i> (2009), Morgan <i>et al.</i> (2009), Cavusgil y Knight (2009), Blesa <i>et al.</i> (2010), Dib <i>et al.</i> (2010), Rialp <i>et al.</i> (2010a), Monferrer <i>et al.</i> (2012)
P2: Las capacidades de marketing son fundamentales para que las nuevas empresas internacionales puedan competir con éxito y desempeñarse internacionalmente.	Day (1994), Vorhies (1998), Weerawardena (2003), Bell <i>et al.</i> (2003), Chetty y Campbell-Hunt (2004), Knight y Cavusgil (2004), Hooley <i>et al.</i> (2005), Vorhies y Morgan (2005), Luostarinen y Gabriellsson (2006), Aspelund <i>et al.</i> (2007), Weerawardena <i>et al.</i> (2007), Blesa y Ripollés (2008), Song <i>et al.</i> (2008), Morgan <i>et al.</i> (2009), Etemad <i>et al.</i> (2010), Blesa <i>et al.</i> (2010), Ripolles y Blesa (2011), Day (2011), Blesa y Ripollés (2012), Roudini <i>et al.</i> (2012).
P3: Las nuevas empresas internacionales suelen orientarse y especializarse en nichos de mercado de alta homogeneidad y localizados en mercados geográficamente dispersos	Rennie (1993), Cavusgil y Knight (1996), Madsen y Servais (1997), Madsen <i>et al.</i> (2000), Moen (2002), Moen y Servais (2002) Knight <i>et al.</i> (2004), Knight y Cavusgil (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005), Aspelund <i>et al.</i> (2007), Weerawardena <i>et al.</i> (2007), Cavusgil y Knight (2009), Rialp <i>et al.</i> (2010a), Day y Moorman (2010); Ripolles y Blesa (2012), Monferran <i>et al.</i>

	(2012).
P4: Dentro de su estrategia de marketing, las nuevas empresas internacionales suelen priorizar aquellos aspectos relativos al canal (decisiones de distribución y ventas) y al producto (diseño y calidad) más que el resto de las variables comerciales (precio y promoción).	Knight (1997, 2000), Servais y Rasmussen (2000), McDougall <i>et al.</i> (2003), Lampa y Nilsson (2004), Knight <i>et al.</i> (2004), Evangelista (2005), Rialp <i>et al.</i> (2005a y 2005b), Sinkovics y Bell (2006), Gabrielsson <i>et al.</i> (2008), Blesa y Ripollés (2008), Cavusgil y Knight (2009), Morgan <i>et al.</i> (2009), Dib <i>et al.</i> (2010), Lee y Hsieh (2010), Day y Moorman (2010), Chandra y Coviello (2010), Brettel <i>et al.</i> (2011).
P5: En las nuevas empresas internacionales, la orientación al mercado contribuye de forma relevante al desarrollo y mejora de sus capacidades de marketing, lo cual, a su vez, refuerza o retroalimenta su orientación al mercado.	Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Day (1994), Coviello y Munro (1995), Slater y Narver (1995), Liesch y Knight (1999), Autio <i>et al.</i> (2000), Madsen <i>et al.</i> (2000), Servais y Rasmussen (2000), Noble <i>et al.</i> (2002), Liu <i>et al.</i> (2002), Dutta <i>et al.</i> (2003), Morgan <i>et al.</i> (2003), Knight <i>et al.</i> (2004), Knight y Cavusgil (2004), Tsai y Shih (2004), Hooley <i>et al.</i> (2005), Mazaira <i>et al.</i> (2005), Weerawardena <i>et al.</i> (2007), Blesa y Ripollés (2008), Neil <i>et al.</i> (2009), Morgan <i>et al.</i> (2009), Blesa <i>et al.</i> (2010), Lee y Hsieh (2010), Murray <i>et al.</i> (2011), Kima <i>et al.</i> (2011), Ripolles y Blesa (2012).

En función de los objetivos planteados en esta tesis y la revisión de literatura realizada, la figura 3 presenta el modelo de análisis de la presente investigación:

Figura 3: Modelo conceptual del estudio



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3
METODOLOGIA

3- METODOLOGÍA Y CONTEXTO DEL ESTUDIO

3.1 – Tipo de investigación

Para esta tesis se empleó un estudio de casos como estrategia de investigación cualitativa. La razón de la elección de este enfoque se fundamenta en el objetivo planteado, que se orienta más a los acontecimientos que a las causas que originaron un cierto fenómeno (Stake, 1995). Además, tal como afirman Urbano y Toledano (2007), existe un gran potencial de aplicación de esta metodología en el campo de la creación de empresas, debido a que muchas de las cuestiones solicitan un acercamiento en profundidad.

En este sentido, el estudio de casos es una metodología de investigación que resulta especialmente útil, ya que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas, simultáneamente.

Yin (2003, 2009) presenta al estudio de casos como una investigación empírica que analiza un acontecimiento contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y su entorno no se muestran de forma precisa y se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

La conceptualización del estudio de casos, así como la delimitación de sus características distintivas, suele derivarse de trabajos desarrollados en el campo de la sociología, antropología o la educación, donde su utilización cuenta ya con una larga trayectoria.

No obstante, es posible observar en los últimos años una creciente utilización de esta metodología en investigaciones sobre pequeñas y medianas empresas y sobre creación de empresas (Shane y Venkataraman, 2000; Davidsson y Wiklund, 2001; Low, 2001; Lichtenstein *et al.*, 2006; Carson *et al.*, 2009, entre otros) y en estudios específicos sobre NEI (Knight y Cavusgil, 2004; Rialp *et al.*, 2005a, 2005b; Evangelista, 2005; Sinkovics y Bell, 2006; Urbano y Toledano, 2008; Keupp y Gassmann, 2009; Dimitratos *et al.*, 2010, entre otros).

La mayoría de los autores coincide en afirmar que el empleo de esta estrategia metodológica se justifica cuando se busca comprender un fenómeno dentro de su propio contexto a partir de la observación y el análisis de sus principales características, al tiempo que se emplean diversas fuentes de evidencia. Como bien mencionan Urbano y Toledano (2007), el estudio de casos permite además tanto la verificación de la teoría existente

sobre el fenómeno que se analiza como el planteo de nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión.

Eisenhardt (1989) destaca su uso en situaciones donde hay poco conocimiento previo sobre el fenómeno investigado o cuando las teorías existentes son incompletas o carecen de sustento empírico sólido. Por otro lado, desde la perspectiva de Yin (2003), se recomienda esta metodología cuando la principal pregunta de investigación gira en torno a cómo y por qué, y en estudios donde se busca determinar la relación que tienen los factores con la unidad de análisis, así como definir nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del fenómeno, ajustándose esto último al diseño de una investigación cualitativa (Yin, 2009).

Muchas de las situaciones mencionadas anteriormente describen el contexto del presente estudio, ya que las investigaciones relacionadas con las NEI son relativamente escasas y de poca antigüedad. Los principales avances se limitan casi exclusivamente a caracterizar el perfil de estas nuevas empresas globales, siendo muy escasas aún las investigaciones que analizan su OM y CM, especialmente en contextos de países de América Latina como la Argentina.

3.2 – Unidad de análisis y criterios generales para la construcción de la muestra

Como se mencionó, esta investigación presenta el desarrollo de un estudio de casos múltiple, donde la unidad de análisis son las NEI del sector de indumentaria argentina. Para la selección de casos se utilizó una muestra teórica, no estadística, en la que se buscó identificar, tal como sugiere Yin (2009), aquellas empresas que ofrecían una mayor oportunidad de aprendizaje (o estuvieran más dispuestas a compartir información) y permitían la generalización analítica de los resultados. Dentro de este grupo, finalmente la muestra se construyó con los casos accesibles, dada la conocida dificultad de encontrar empresas dispuestas a responder a este tipo de estudios.

Debido a la necesidad de establecer claramente la unidad de análisis, se optó por una definición que se adaptara a los objetivos del trabajo y que permitiera obtener un grupo de empresas lo más homogéneo posible. A continuación, se resumen los criterios utilizados para la selección de casos:

- El lugar geográfico de emplazamiento de la empresa debía ser la ciudad de Buenos Aires o el Gran Buenos Aires²⁷.
- La antigüedad de la empresa no debía superar los 10 años (de esta forma los emprendedores tendrían muy presente la trayectoria desde la fundación a la actualidad).
- La actividad principal debía encuadrarse dentro del sector de indumentaria (abarcando de manera simultánea el diseño y la comercialización de prendas de vestir).
- La actividad de exportación debía haber surgido en los inicios de la empresa o dentro de los 3 años posteriores a su puesta en marcha.
- La actividad exportadora debía ser continua y no corresponder a hechos aislados u oportunidades esporádicas.
- El destino de las exportaciones o la operación comercial no debía limitarse solo a países vecinos.

Se utilizó además el concepto metodológico de triangulación (Yin, 2003, 2009), que consiste en recoger e integrar la evidencia relativa a cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de información complementarias, garantizando así la fiabilidad interna de la investigación. Para ello se realizaron los siguientes pasos:

- Búsqueda de información en los medios de prensa sobre el grupo de empresas seleccionadas y en sus respectivos sitios web (Noviembre 2010 – febrero 2011).
- Primer grupo de entrevistas personales con los fundadores de las empresas (marzo – mayo 2011).
- Entrevistas con representantes y directivos de organizaciones relacionadas con la actividad sectorial (mayo – julio 2011).
- Análisis de informes y documentos que describen la actividad exportadora del sector de indumentaria, las características de las empresas participantes,

²⁷ Según datos del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2010) de Argentina, desde el punto de vista geográfico el sector se encuentra altamente concentrado (75%) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, y en segundo término en las provincias de Córdoba y Santa Fe.

las misiones comerciales de los últimos años y los aprendizajes de la experiencia exportadora desarrollados por organizaciones relacionadas al fomento de la actividad exportadora del sector (junio – octubre 2011).

- Contacto telefónicos y/o personales con representantes de organizaciones relacionadas al fomento de la actividad exportadora del sector (octubre – noviembre 2011).
- Segundo grupo de entrevistas (personales y telefónicas) con los fundadores de cada empresa y, en algunos casos, con los responsables del sector de comercio exterior (noviembre 2011 - diciembre 2011).

Como se especificó en el apartado anterior, además de las entrevistas con los fundadores de las empresas seleccionadas²⁸, se contactó a representantes y/o directivos de las organizaciones relacionadas con la actividad exportadora del sector. El detalle de dichas organizaciones se presenta a continuación:

- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI): agrupación empresarial del sector textil e indumentaria de Argentina cuyo principal objetivo es proveer información, capacitación y representación en la política nacional, contribuyendo así al desarrollo de sus organizaciones miembro.
- Centro de Investigación y Desarrollo Textil del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI): organización mixta, pública y privada, creada con el objetivo de brindar apoyo tecnológico a la industria textil y de la indumentaria en el desarrollo y utilización de nuevos materiales y procesos productivos mejorando su competitividad.
- Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires (CMD): entidad pública de la ciudad de Buenos Aires que promueve y coordina la interacción entre diseñadores, gerentes de diseño, ejecutivos, empresarios, directores de políticas públicas y académicos con el objetivo de colaborar con la internacionalización del sector.
- Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la Subsecretaría de Comercio Internacional: área del gobierno Argentino que tiene como objetivo asistir a los exportadores locales mediante una serie de servicios y herramientas en forma

28

Ver Anexo 2: Cuestionario utilizado en las entrevistas, y Anexo 5: Extracto de las entrevistas realizadas.

directa e indirecta a través de la Subsecretaría de Comercio Internacional y de la red conformada por las Representaciones Diplomáticas y Consulares en el exterior.

- Fundación Export.Ar: agencia de promoción comercial, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, cuya misión es fomentar el incremento y la diversidad de las exportaciones argentinas. Es una institución mixta integrada por el sector público y privado, que asiste a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por conquistar nuevos mercados.
- Fundación Pro Tejer: organización que reúne empresarios, industriales, diseñadores e instituciones educativas cuyo objetivo es asistir, desarrollar, contener, integrar y contribuir al crecimiento de los componentes de la cadena de valor del sector agro-industria textil y de indumentaria.

Además se recurrió a evidencia documental aportada por las empresas y a la información disponible en revistas de negocios y portales de Internet del sector de indumentaria²⁹.

De esta manera se buscó asegurar la validez constructiva (con la utilización de múltiples fuentes de información, entrevistas con informantes claves y construcción de cadenas de evidencia), la validez interna (por medio de aplicación de “pattern matching” y construcción de explicaciones), la validez externa (mediante la utilización de la lógica de replicación en los estudios de casos múltiples) y la fiabilidad de los datos relevados³⁰.

Con el objetivo de recolectar la información que sería analizada se elaboró un protocolo de entrevista³¹. Posteriormente, con la información obtenida, se consolidó un documento que incluyó la revisión de la literatura y la transcripción de las entrevistas, los informes de organismos gubernamentales y las anotaciones e información obtenidas de los casos analizados.

Para el procesamiento de esta información se usó el programa Atlas/ti 6.0.³² El proceso de análisis con este programa implicó tres etapas: (1) la categorización de la información recolectada, (2) la estructuración o creación de una o más redes de relaciones entre las categorías definidas y, (3) la teorización propiamente dicha, en la cual las relaciones entre

²⁹ Ver anexos 3 y 4: Fuentes de información utilizadas y Documentos incluidos en la UH.

³⁰ Kidder y Judd (1986), citado por Yin (1989).

³¹ Ver anexo 1: Protocolo de la entrevista.

³² El Atlas/ti es un software de análisis que pertenece a la familia de los programas para investigación cualitativa (en la que también se encuentran el Nud*ist, el Winmax y el Maxqda, entre otros). Articula un conjunto de herramientas que permiten procesar, gestionar y analizar gran cantidad de información proveniente de diferentes fuentes (datos textuales, gráficos y de video).

las categorías son respaldadas por medio del uso de operadores booleanos y operadores semánticos.

De esta manera el Atlas/ti permite ubicar las categorías (códigos, ideas, conceptos o interpretaciones abreviadas de citas de un documento) en orden alfabético, asignándoles dos números entre llaves, por ejemplo: {3-5}. El primer número significa el número de citas que han sido codificadas con dicha categoría y su relevancia e importancia (fundamentación, solidez, validez); el segundo, el número de otras categorías que de alguna manera están conectadas con ésta en la estructura que se va creando, además de expresar su grado de densidad teórica. Evidentemente, estos dos aspectos básicos, la fundamentación o validez de una categoría (es decir, el hecho de que representa algo profusamente citado en los documentos) y su grado de densidad teórica (es decir, la multiplicidad de relaciones o enlaces que tiene con otras categorías), determinan la amplitud de un concepto y su profundidad semántica.

Las posibles categorías de la investigación pueden derivarse de información con orígenes muy diversos, tanto textos y observaciones directas como entrevistas o datos periodísticos. El programa usado brinda con cierta facilidad tanto la fundamentación o validez de una categoría como la densidad teórica para cada una de las categorías que se van creando en el proceso de categorización, estructuración y teorización, información que a su vez se va afinando y perfeccionando durante el proceso de análisis.

Con los materiales de construcción preparados en la primera fase, se procede, en la segunda, al proceso de construcción, que consiste en organizar los objetos de construcción en redes. Estas redes estructurales o diagramas de flujo representan gráficamente posibles estructuras o sistemas de relaciones, sobre todo entre las categorías o códigos, haciendo explícitas las interpretaciones y permitiendo, en un momento determinado, acceder a todos los elementos que puedan apoyar una u otra hipótesis, argumento o proposición.

Al mismo tiempo, la posibilidad de buscar en los textos las citas haciendo uso de categorías constituye un mecanismo de procesamiento de información muy útil, sobre todo cuando la información disponible es abundante. En efecto, al categorizar una cita, por muy bien que se haga, siempre se dejan fuera aspectos importantes de la realidad categorizada (sobre todo cuando se la codifica, es decir, cuando se la identifica con sólo un símbolo convencional). La búsqueda de citas puede referirse, igualmente, a los pares de citas que van o pueden ir acompañadas, en secuencia o en solapamiento; es decir, cuando se da una, la otra asume un cierto comportamiento, lo que puede ser un indicio de ciertas

relaciones de importancia para la investigación. Todo esto ayuda a ilustrar los tipos de relaciones entre las categorías (variables o indicadores) y el rol que juegan en la estructura parcial o total del fenómeno en estudio, además de contribuir muy eficaz y positivamente a la estructuración y redacción de los informes y de las conclusiones. La búsqueda semántica puede llegar a ser incluso muy compleja, y servirse no sólo de los materiales de textos sino también de ciertas combinaciones sofisticadas que vinculan citas, categorías, memos, comentarios, y las distintas relaciones que se hayan generado entre todos esos elementos.

En conclusión, la utilización del Atlas/ti permitió analizar de manera combinada los datos provenientes de las diversas fuentes de información como relatos de entrevistas personales, fuentes secundarias, informes de organismos gubernamentales y otro tipo de información provista por fundadores de las empresas o informantes clave. El proceso de análisis de datos abarcó además la triangulación con la totalidad de estas fuentes de información.

El objetivo de esta codificación y tratamiento de la información fue identificar temas comunes entre las fuentes de información que permitieran contrastar con algún grado de certeza las proposiciones presentadas en el desarrollo del marco conceptual. Para ello se definió previamente un conjunto de variables e indicadores que se presentan en la siguiente sección. La utilización de este software de análisis cualitativo tiene dos ventajas principales en estudios de estas características: en primer lugar, provee capacidad de trabajar con gran cantidad de información y temas interconectados con alto grado de exactitud y gran flexibilidad; en segundo lugar, permite al investigador construir de manera sistemática una interpretación teórica durante el proceso de la codificación de los datos, lo que contribuye a su análisis.

La información de los casos se consideró inicialmente de manera separada, para luego examinarlos de forma comparativa intentando obtener cierto grado de generalización analítica, no estadística. Lo último puede alcanzarse si se aplica la lógica de la replicación, así como el procedimiento analítico de identificación y contrastación (o no) de las diferentes proposiciones enunciadas para, de esta manera, obtener explicaciones más amplias del fenómeno objeto de análisis (Yin, 2009).

3.3 – Variables del estudio

En la Tabla 4 se presenta la operacionalización de las variables del estudio en forma de constructos, así como las dimensiones, indicadores y códigos utilizados para cada constructo.

Tabla 4: Constructos del estudio

CONSTRUCTOS	DIMENSIONES	INDICADORES y CÓDIGOS
Orientación al mercado	Orientación hacia la búsqueda, diseminación interna de información y capacidad de respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos internos (formales y/o informales) de investigación de mercado sobre los clientes, la competencia y el entorno. INVESTIGACION - Existencia de relaciones formales con agentes comerciales o intermediarios en el exterior de las que obtienen información sobre clientes, competencia y entorno. INTERMEDIARIOS - Existencia de procesos / rutinas internas de utilización de información del mercado que se transfieren a los procesos internos para satisfacer mejor la necesidad de los clientes RUTINAS
Capacidades de marketing	Habilidades y competencias internas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de diseñar e implementar las estrategias de marketing adecuadas para ingresar / competir en los mercados externos. ESTRATEGIA - Capacidad para la utilización eficiente de la información del mercado. DATA - Capacidad para gestionar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes e intermediarios. RELACIONES - Prácticas tendientes a compatibilizar la estrategia de marketing con los objetivos de los intermediarios y/o distribuidores. COORDINACIÓN - Grado de flexibilidad y adaptación a cambios en el entorno. CAMBIO
	Estrategia de enfoque/nicho	<ul style="list-style-type: none"> - Número limitado de consumidores para los productos de la empresa en diferentes países. NICHO - Oferta de productos diferenciados que admiten producción en pequeñas escalas y/o artesanal. ESCALA
	Estrategia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Posesión de un activo intangible (ej: conocimiento del mercado superior, know how en diseño, reputación en el mercado). ACTIVO - Producto percibido como diferente por el consumidor en función del diseño y la calidad. PRODUCTO DIFERENCIADO - Uso de canales de comercialización especializados. CANAL ESPECIALIZADO - Mayor relevancia del canal y el producto en relación con el precio y la comunicación CANAL Y PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia

3.4 – Contexto del estudio

3.4.1 - El sector de indumentaria

Antes de comenzar a describir en términos generales el sector de la indumentaria en Argentina, se resumen brevemente las características que el sector presenta a nivel mundial.

La estructura del complejo textil se basa en la obtención y transformación de tres insumos básicos: algodón, lana y fibras sintéticas. La cadena industrial abarca desde la producción de hilados y telas, hasta la confección de prendas de vestir generalmente elaboradas a partir de los tejidos de punto y planos³³. Si hablamos de cadena productiva y comercial de la industria de la confección también se incluye la manufactura de prendas y accesorios, abarcando el diseño hasta el empaque y venta al consumidor final. En este sector se encuentran comprendidas las actividades de confección de prendas para hombres, mujeres, niños y bebés. Específicamente, la rama confecciones, incluye las prendas de vestir (excepto las de punto y el calzado), realizadas mediante el corte y la costura. Es decir, la confección, definida como proceso industrial, implica que el material con que se realiza la prenda se corta en piezas que luego se empalman mediante costura. Por tanto, no se incluyen las realizadas por uniones como el termo pegado, el pegado mediante adhesivos u otros procesos similares que forman parte de la industria del caucho y del plástico. Actividades tales como la elaboración de accesorios (como podría ser el caso de bufandas, guantes, sombreros, corbatas y pañuelos) también están incluidas en este sector.

La industria de indumentaria se encuentra presente en todos los países del mundo, ocupando una posición singular en el tejido económico y social. Tal como afirma Raposo et al. (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 de un país. Generalmente, se presenta como una industria intensiva en la utilización de mano de obra y materias primas. Por otro lado, las posibilidades de innovación en sus productos son menos dependientes de la inversión en capital y tecnología encontrándose más relacionadas con la evolución en la industria del diseño y las tendencias de la moda. Como consecuencia, otra de las principales

³³ La diferencia entre tejido de plano y de punto es relevante, porque, como etapa previa a la elaboración de prendas de vestir, uno y otro tipo de tejido, implica un paso adicional en la cadena de valor. Del tejido plano se elaboran telas que son luego moldeadas y cortadas para, mediante la costura, confeccionar las prendas de vestir tales como camisas, pantalones, vestidos, etc. El tejido de punto, en cambio, se realiza simultáneamente con la confección de prendas de vestir, como es el caso de las medias, las camisetas, ciertos tipos de ropa interior y los suéteres.

característica de esta industria es la dinámica de los cambios en las materias primas utilizadas y en el diseño de sus productos.

Dentro de esta gran industria, se puede encontrar una clara diferenciación entre dos tipos de mercados. Por un lado, los que agrupan productos estandarizados, de producción masiva que generalmente se caracterizan por la utilización de estrategias de bajo costo de producción y escaso valor agregado, no estando sujetos a cambios dinámicos en las preferencias de los consumidores. En este caso, los tiempos de producción son menos relevantes que los costos por lo que, en general, las vestimentas estándar se producen en países con bajos costos de producción y en grandes cantidades (Finkelstein, 2001). Por el otro, están los mercados de productos no estandarizados. Estos bienes son de producción estacional, temporales y en algunos casos exclusivos. Aquí la influencia de las preferencias de los consumidores tiene un impacto directo en toda la dinámica organizacional y en el desarrollo mismo de los productos finales. Las empresas que operan en este mercado deben conocer más detalladamente a sus consumidores y asumir importantes costos de promoción y marketing necesarios para posicionar sus productos.

Los 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 considerablemente el costo final del producto y los fabricantes tienden a tercerizar algunas 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, recurriéndose a la subcontratación (Finkelstein, 2001).

La industria textil fue pasando progresivamente de ser mano de obra intensiva a ser de capital intensiva, sin embargo, la manufactura de prendas de vestir continua siendo una compleja combinación de operaciones manuales con mano de obra intensiva. Los principales desarrollos tecnológicos de los últimos años se han dado en las operaciones de “no costura” como, por ejemplo, en el control por computadora de las operaciones de medida, dibujo y cortado de los géneros³⁴ (Donato, 2009). Los problemas que surgen para 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

³⁴ Esto ha resultado en importantes ahorro por la baja de desperdicios de material y aumentos en la velocidad de este proceso. Lo que finalmente reduce los tiempos de producción, disminuyendo el capital de trabajo y posibilitando mejoras en el tiempo de respuestas a las necesidades del mercado.

indivisibles en algunas labores, el tamaño mínimo eficiente de una empresa de indumentaria no es menor. De todas formas, el proceso de costura sí es susceptible de ser realizado en unidades productivas independientes de pequeño tamaño. Sin embargo, cabe aclarar que las posibilidades de diferenciación de los productos son limitadas ya que los gastos necesarios para generar el posicionamiento de una marca son altos, razón por la cual la competencia se focaliza principalmente en la reducción de costos de producción.

Otra característica del sector, es la predominancia de pequeñas y medianas empresas. Esto se debe, precisamente, a la relativamente baja sofisticación tecnológica del proceso productivo, a las bajas barreras de entrada al negocio y a las exigencias cambiantes del mercado, que restringen la producción de altos volúmenes y tiempos largos de producción. El rol de la cadena de distribución, especialmente el de los minoristas, tiene una creciente importancia en el sector. El crecimiento del número de tiendas de gran superficie, sumado al fenómeno de las marcas propias hizo que la venta minorista se encuentre 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.

A nivel global, en los últimos tiempos, China se ha vuelto el principal exportador de indumentaria del mundo. El acceso a la mano de obra barata es el factor clave 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 EEUU y la Unión Europea son los principales importadores de prendas de vestir, abarcando alrededor del 32% y el 38% respectivamente (Donato, 2009). La industria de la indumentaria ha sido tradicionalmente un sector con alta protección, en el cual los principales mercados importadores, tales como Europa y Estados Unidos, aplican una amplia gama de restricciones cuantitativas (cuotas)³⁵, mientras que los principales países exportadores, mayormente asiáticos, protegen sus mercados con aranceles prohibitivos y numerosas barreras no arancelarias.

En lo que respecta al tipo de empresas que predominan en las diferentes regiones, puede observarse que en el caso de Europa son fundamentalmente pequeñas y medianas empresas, en Japón la característica más importante es la existencia de una serie de intermediarios a través de los cuales la producción de la cadena va pasando de etapa en etapa. Contrariamente, en Estados Unidos, prevalecen desde hace mucho tiempo las

³⁵ Al menos hasta el año 2005 en el cual la OMC determinó el cese de este régimen para la mayoría de los países de América Latina.

grandes empresas productoras de marcas mundiales (Kacef, 2003). América Latina, a excepción de México y Brasil, no es un jugador importante en el mercado mundial de indumentaria. Sin embargo, al interior de cada país es un sector importante ya que se compone básicamente de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y emplea un importante caudal de mano de obra tanto especializada como no especializada. Más recientemente muchos de los países de la región tienen como objetivo el reposicionamiento de la industria de la moda y del diseño en el mercado internacional. Algunos de los ejemplos de estas acciones podrían ser las innumerables ferias y semanas de la moda realizadas en Argentina, Brasil y Colombia donde se promocionan exclusivamente sus diseños, confecciones y materias primas locales.

En resumen, en los últimos 25 años, el comercio internacional de prendas de vestir creció fuertemente y los países en desarrollo contribuyeron considerablemente a ese crecimiento. El sector de los textiles y el vestido constituyó el segundo sector más dinámico del comercio mundial, con una tasa de crecimiento anual de las exportaciones del 13% (superado sólo por el de los productos electrónicos y eléctricos que registró un 16% anual), según datos de la UNCTAD (2004). En la actualidad, la exportación de prendas de vestir supera la de los textiles en la mayoría de los países en desarrollo. Por último, cabe resaltar que en muchas economías, el sector de indumentaria es un importante instrumento de transformación económica y social. Desempeña un papel vital en los países en desarrollo, al brindar la posibilidad de absorber gran cantidad de mano de obra, generar divisas y diversificar las actividades económicas y las exportaciones.

3.4.2 - El sector de la indumentaria de Argentina

Período 1990-2000

De acuerdo a los resultados del Censo Económico Nacional (CNE) para el año 1994, este sector estaba constituido por 5.225 empresas de las cuales el 99,5% correspondían a establecimientos PYMES³⁶. Los pequeños establecimientos alcanzaban el 85% del total y reunían más del 22% de los puestos de trabajo y casi el 24% del valor agregado sectorial. Por su parte, los locales medianos representaban el 14,5% del total de unidades relevadas, el 43% del empleo sectorial y el 60% del valor agregado. El restante 0,5%, compuesto por las grandes empresas, generaba el 35% de los puestos de trabajo y el 16% del valor agregado sectorial. Según la misma fuente, para el año 1994, la producción de indumentaria dentro de la industria textil argentina, aportaba el 51% de las unidades productivas, el 30% de los puestos de trabajo, el 27% del valor agregado y el 26% del valor de la producción del eslabonamiento sectorial. Al mismo tiempo, representaba el 5,8% de las unidades productivas, el 4% del empleo y el 2,5% del valor agregado bruto industrial en el conjunto de la industria manufacturera argentina (INDEC; 1994).

De las 22 ramas que componen el sector manufacturero nacional³⁷, el sector indumentaria para el período considerado, ocupaba el séptimo lugar en orden de importancia respecto a la cantidad de unidades productivas, el décimo lugar respecto de los puestos de trabajo ocupados y el décimo segundo lugar en relación al valor agregado bruto. Entre sus rasgos principales debe resaltarse el hecho de que es una industria que se abastece principalmente de materias primas nacionales, demandando alrededor de la tercera parte del total de tejidos producidos en el país³⁸.

La introducción del plan de convertibilidad³⁹ y la apertura de las importaciones en el año 1991, marcaron el comienzo de profundos cambios producidos en el sector que quedó abruptamente expuesto a una enorme competencia de países netamente exportadores de prendas de vestir. Los sectores industriales en general, no estaban preparados para enfrentar dicha competencia. La competencia desigual que enfrentaron las empresas de

³⁶ En adelante se mencionará como PyMEs a las unidades productivas con hasta 150 ocupados, siendo pequeñas aquellas que emplean hasta 10 ocupados y medianas las que generan de 11 a 150 puestos de trabajo.

³⁷ Al nivel de dos dígitos correspondientes al código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas '97.

³⁸ El resto de la producción se destina, alrededor de un tercio, a su utilización en otras producciones industriales, mientras que el tercio restante se destina a la demanda final (exportaciones y demanda de los hogares).

³⁹ Desde el año 1991 al 2001 rigió en Argentina la Ley de Convertibilidad que estableció un tipo de cambio fijo por el cual un peso argentino equivalía a un dólar estadounidense.

indumentaria, implicó el debilitamiento y el cierre de un importante número de empresas que no tuvieron tiempo ni oportunidades para reaccionar. A raíz de esto, un importante número de empresarios cometieron el error de invertir en forma inexperta en la importación de productos, muchos de los cuales no fueron aceptados por el consumidor argentino. Tanto la competencia desleal interna y externa a la que fue expuesto 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 económicas mundiales (México, 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 su dependencia casi exclusiva del mercado doméstico.

Entre 1991 y el año 1996, a pesar del crecimiento de la economía Argentina⁴⁰, con un aumento del PBI acumulado del 54,7%, 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 \$ 3.865 millones a \$ 2.633 millones, es decir, una caída del 32%. Por otro lado, mientras que en el período 1991/2000 el valor agregado de la industria manufacturera creció un 37,7%, el valor agregado de la industria de indumentaria cayó un 29% (Monzón, 2001).

Los niveles de empleo, que tienen gran relevancia en el análisis de este sector, se redujeron de manera constante. En el sector de indumentaria, la caída acumulada fue del 40% en el número de obreros empleados. De esta forma la ocupación directa en esta industria descendió de 88 mil personas en 1991, a 59 mil en el año 2000 (INDEC, 1994, 2004). Acompañando al desempeño de la producción, la productividad del sector mostró un comportamiento con dos períodos claramente diferenciados. En el primero, que fue 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. Por otro lado, entre 1996 y 2000, la productividad descendió un 22%. En este caso, la producción se desplomó a un ritmo mayor que el número de empleados ocupados en el sector. 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. Por tanto, el margen de la etapa de producción y comercialización de vestimenta en su conjunto experimentó una fuerte caída.

⁴⁰ Cabe aclarar que este crecimiento tuvo altas y bajas y además, no fue homogéneo en todos los sectores de la economía.

En relación con 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 pasó de un desempeño fuertemente superavitario (1986-1990) a uno claramente deficitario. El saldo comercial negativo pasó de 50 millones de dólares en 1991 a 267 millones de dólares en el año 2000 (Monzón, 2001). El volumen de comercio⁴¹, no mostró cambios significativos durante el período analizado y, con la excepción de los años 1995 y 1996, se mantuvo en niveles cercanos a los 300 millones anuales.

Los dos principales destinos de la producción de indumentaria, durante los años 90, fueron Estados Unidos y Alemania que explicaron entre el 40% y el 50% de las exportaciones sectoriales, mientras que las compras externas se hicieron principalmente a Brasil y China, países que explicaban en su conjunto más del 40% de las importaciones. Sin embargo, a partir del '95 se produjeron cambios debido a que el sector logró que se incorporaran decisiones gubernamentales con el objetivo de frenar las importaciones de indumentaria. A principios de ese año, se pusieron en marcha otro conjunto de acciones proteccionistas, acompañando la entrada en vigencia del MERCOSUR⁴², las que tuvieron como resultado una importante caída en el volumen de las importaciones. Por otro lado, la estructura arancelaria Argentina, para el sector de indumentaria, mostró 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. Como resultado, se generaron importantes cambios en los orígenes de la indumentaria importada. El principal fenómeno que se observó fue el crecimiento de la importancia relativa de Brasil, a expensas de China y otros países de Oriente. Por otra parte, creció la exportación a países vecinos como Uruguay, Chile, Paraguay y Brasil.

La evolución del nivel de actividad del sector durante la década del noventa puso en evidencia una de sus principales características: el hecho de enfrentar una demanda muy elástica al ingreso. En efecto, al ser el mercado doméstico el principal destino de su producción depende fuertemente del ciclo de la economía y es altamente vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población. Tal como se manifiesta en la información expuesta, la década pasada mostró un retroceso general del sector en Argentina. En un contexto marcado por el aumento de las importaciones y la baja de precios, la producción

⁴¹ Volumen de comercio, equivale a la suma de exportaciones e importaciones.

⁴² MERCOSUR o Mercado Común del Sur, es la Unión Aduanera (libre comercio intrazona y política comercial común) entre Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay, instituida por la firma del Tratado de Asunción, el 26 de marzo del 1991. El territorio del MERCOSUR, cubre casi 12 millones de Km², lo que equivale al 70 % del total de América del Sur. Entre 1996 y el 2004, se fueron sumando como estados asociados, países como Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela.

y el empleo y el valor agregado cayeron fuertemente. Pero más allá de los datos generales, el mercado de indumentaria soportó una serie de transformaciones estructurales evidenciadas por la subcontratación de la producción, la desaparición de empresas⁴³, los cambios en la forma de comercialización, las ventas de empresas nacionales a capitales extranjeros y la diversidad del desempeño de las empresas. Con respecto a esto último, los motivos del desempeño negativo del sector en términos generales podrían 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, cabría suponer que las causas de la heterogeneidad en el desempeño de las empresas se debieron a la inversión en el desarrollo de una imagen de marca (publicidad, diseño, calidad e imagen del local) y a la presión competitiva generada por las grandes cadenas que ocuparon una parte creciente de la etapa de venta minorista. A finales del 2001, nuevamente cambiaron las condiciones económicas y las empresas fueron expuestas a cambios en las reglas de juego donde es posible identificar diferentes etapas para describir la recuperación y el crecimiento de la cadena de valor de la industrial textil y de la indumentaria en argentina post-devaluación.

Período 2001-2011

A finales del 2001, a raíz de una crisis económica y política, se puso fin a una década en la cual se mantuvo fijo por ley el tipo de cambio, donde la paridad del peso argentino con respecto al dólar era de 1 a 1. Producto de aquella situación, la moneda local sufrió una devaluación de alrededor del 300% lo cual implicó un cambio radical en las reglas de juego para las empresas. La devaluación trajo aparejada un proceso de acondicionamiento y reactivación de las instalaciones productivas, que habían llegado a niveles de utilización muy bajos de la capacidad instalada antes de la crisis. Muchas empresas realizaron inversiones con recursos propios que destinaron fundamentalmente a capital de trabajo y así lograron de a poco, mejorar el nivel de actividad. Posteriormente, entre 2004 y 2005 el sector creció en torno del 8%, la tasa de crecimiento fue del 6,5% anual en 2006 y del 5,5% en 2007. El efecto inflacionario sobre un tipo de cambio que se mantuvo estable con posterioridad a la devaluación comenzó a deteriorar los niveles de rentabilidad. En este período, las empresas se hicieron cada vez más dependientes de la generación de un mayor volumen de ventas para compensar el incremento de costos fijos de producción.

⁴³ Según datos de la Cámara de la Industria de la Indumentaria Argentina durante la década del '90 cerraron sus puertas 4000 empresas registradas, quedando sólo 3500. (Fuente: <http://www.ciaindumentaria.com.ar>, fecha de acceso, diciembre de 2001).

Por otra parte, se modificó la lógica del crecimiento. Ya no fue suficiente la capacidad instalada, sino que fue necesario comenzar a reinvertir utilidades generadas en los años anteriores. Esta etapa estuvo signada por un importante nivel de inversión y modernización de la estructura productiva. De esta forma, si bien el producto aumentó como se indica más arriba, la utilización de la capacidad instalada se mantuvo estable en un promedio anualizado entre el 78 y el 80% (Kestelboin, 2008). A su vez, durante este período creció el nivel del empleo a un ritmo acelerado, generando 149 mil nuevos puestos de trabajos directos. No obstante, en este mismo período la importación comenzó a crecer aceleradamente por los mayores requerimientos de complementación de la producción nacional.

A partir del 2007, comenzó una etapa más compleja para el sector signada por una moneda nacional mucho más apreciada en términos reales por la inflación acumulada y con niveles de importación crecientes. Esto comenzó a erosionar nuevamente los niveles de rentabilidad (Kestelboin, 2008). Más allá del contexto general de inestabilidad e incertidumbre, se mantuvo en vigor el proceso inversor en el sector. En efecto, la cadena de valor ha desembolsado, desde la devaluación y hasta 2008, sólo en concepto de bienes de capital, sin financiamiento externo, casi 4.000 millones de pesos a lo largo de los últimos seis años (Kestelboin, 2008).

De acuerdo a estudios recientes del sector se estima que por cada millón de pesos invertido se generaron cerca de 80 puestos de trabajo (Fundación Proteger, 2009). De ese modo, se reincorporaron a lo largo del período a 233 mil trabajadores en toda la cadena de valor en forma directa. Si bien aún faltan recuperar 41.000 empleos para llegar a los niveles previos a la crisis de los noventa, se aprecia un crecimiento superior al 100%. Cabe aclarar, que estos datos incluyen puestos en el sector textil e indumentaria. Considerando el sector en su conjunto (textil e indumentaria), el producto creció en una magnitud aún mayor por el efecto de la modernización de las instalaciones productivas que permitieron una mayor eficiencia y productividad. Las exportaciones mantuvieron a lo largo de todo el período un ritmo ascendente y aumentaron un 56%, a pesar de la pérdida de competitividad derivada de la apreciación de la moneda y de contar con un mercado interno en crecimiento.

Pese a haber mejorado los niveles de exportación, sigue siendo un aspecto amenazante para el sector el incremento de importaciones, ya que para fines de 2008 ha sido mayor a 1700 millones de dólares, es decir, un 50% mayor al pico más alto durante el período de la convertibilidad. En tal sentido, cabe señalar que la tasa promedio anual de crecimiento de la producción nacional entre 2002 y 2007 fue del 17%, al tiempo que la de las

importaciones en el mismo lapso fue del 36% (Fundación Protejer, 2009). Por otro lado, este es un sector altamente atomizado ya que el número de establecimientos industriales de indumentaria ronda actualmente los 12.200 y la cantidad de comercios dedicados a la venta minorista llegaría a los 34.300. En este escenario, el 85% de los establecimientos industriales formales produce prendas de vestir con 10 o menos operarios. El 93% de la producción se terceriza a proveedores independientes, muchos de los cuales realizan trabajos domiciliarios presentando una informalidad laboral del orden del 73%. La mayoría de las empresas son pequeñas y medianas que producen a baja escala y con escasos procesos productivos. Aumentar la escala de producción e incentivar a una mejora en la estructura productiva derivaría en una mayor calidad del producto manufacturado y en una fuente de competitividad no precio. En la Argentina, el sector sigue siendo abastecido principalmente de materias primas nacionales, presentando además un elevado grado de atomización y baja concentración económica donde alrededor del 90% de los establecimientos son PyMEs (Kestelboin, 2008).

CAPÍTULO 4
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4 – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado, considerando la totalidad de la información que formó parte de la unidad hermenéutica (UH) construida con esta finalidad⁴⁴. En ella fueron incluidas las transcripciones de las entrevistas con los fundadores de las empresas, las transcripciones de las entrevistas con los informantes claves del sector, una serie de informes de organismos oficiales y un conjunto de información sobre las empresas entregada por los entrevistados.

En primer lugar se desarrolla una sección que permite comprender el entorno en el cual se desarrollaron las NEI, que en el caso del sector de indumentaria resulta bastante significativo. Luego se describen las principales características de las empresas analizadas para posteriormente exhibir los resultados. Para cada una de las proposiciones planteadas se consideraron aquellas relacionadas con los constructos definidos para este trabajo, es decir, la OM y las CM. Finalmente se presenta una sección que interrelaciona ambos constructos y donde se analizan las relaciones entre sus componentes.

4.1 - Descripción de los casos investigados

Los ocho casos que se estudiaron corresponden a empresas dedicadas al diseño y comercialización de indumentaria con alto contenido de diseño, y poseen en promedio nueve años de antigüedad.

Son empresas pequeñas y medianas que emplean de manera directa un promedio de 30 personas, terciarizan la producción en talleres (en la mayoría de los casos exclusivos) y cuyos principales destinos de exportación son Estados Unidos, Europa y Asia. Las exportaciones se iniciaron temprano, en paralelo a la fundación de la empresa o como máximo a los tres años de iniciadas las actividades.

El esquema de producción que utilizan, generalmente basado en la tercerización de la producción en 2 o 3 talleres pequeños (dependiendo de la escala y el tipo de producto), les permite ser flexibles y tener una estructura simple que implica menores costos. Esto es posible y necesario debido a que son empresas que demandan producciones en series cortas de cada diseño.

⁴⁴

La Unidad Hermenéutica es el documento que contiene el conjunto de documentos para su análisis.

Los procesos de diseño y selección de materias primas se realizan internamente y son gestionados de manera centralizada por los emprendedores. Lo mismo ocurre con las relaciones con los intermediarios en el exterior, que son gestionadas directamente por el fundador de la empresa. Tal y como fue expresado en las entrevistas en la tabla 5 se pueden ver diversas citas textuales extractadas de las entrevistas realizadas a los fundadores de las empresas donde se menciona la importancia de la flexibilidad de sus organizaciones y la articulación de sus procesos productivos con talleres externos.

Tabla 5: Estructura organizacional de las empresas

“...Tenemos una gran flexibilidad porque principalmente somos una empresa pequeña de pocos niveles y muy articulada...”

“...Contamos con un equipo formado por un modelista interno que confecciona las primeras prendas luego de recibir nuestros diseños, porque los que diseñamos somos nosotros. Con esos modelos testeamos el estándar de calidad y de imagen. Luego de ajustar esos detalles los enviamos a los talleres que sólo se encargan de copiarlos...”

“...La mayor parte de la producción se hace en talleres que trabajan de manera exclusiva para nosotros y porque son de nuestra mayor confianza. Cuando uno exporta hay que cuidar al máximo la calidad y el tiempo de entrega de las colecciones...”

“...Generalmente tercerizamos toda nuestra producción, y por eso tampoco contamos con una fábrica de costura. Tenemos 3 o 4 talleres que trabajan principalmente con nosotros y recurrimos a alguno externo ocasionalmente, según como vaya el proceso de producción...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Con referencia a las características de los fundadores, son empresarios jóvenes que al fundar sus firmas tenían entre 25 y 30 años. Todos poseen formación en diseño de indumentaria adquirida en centros de formación locales o del exterior. Además, son emprendedores con experiencias laborales en el sector de indumentaria desarrolladas en el país o en el extranjero durante períodos de tiempo considerables (en promedio superiores al año), aunque mayormente en el ámbito de las grandes empresas.

De las entrevistas surgió la relevancia que tiene la utilización de la tecnologías (como el software de comunicación o el control de gestión vía Internet) en la gestión diaria, principalmente con el objetivo de mantener un contacto directo con los mercados en los que operan (Moen, 2002; Servais *et al.* 2007; Did *et al.* 2010; Rialp *et al.* 2010a). A su vez, el dominio de otro idioma y la habilidad para la construcción de redes personales y comerciales (Coviello, 2006; Mort y Weerawardena, 2006) también fueron aspectos que se evidenciaron en la mayoría de los casos. Como ejemplo de ello se presenta la tabla 6 donde los entrevistados hacen mención a los aspectos:

Tabla 6: La relevancia en el uso de la tecnología.

“...Para mantenernos informados de las tendencias utilizamos los viajes y la información que obtenemos por Internet, hoy en día todo pasa por ahí. Al mismo tiempo puedo ver on-line desde mi teléfono las ventas de cada local (tanto los dos de Argentina como el de Roma) y de esa manera me doy cuenta de qué es lo que se está vendiendo y qué funciona...”

“...Tengo el skype, estoy todo el día conectada y los intermediarios pueden encontrarme siempre, y creo que esa conectividad permanente es otro valor importante para ellos, este detalle fortalece mucho la relación. Nos permite resolver problemas y tomar decisiones de a dos...”

“...Para la exportación, el rol del canal comercial y la tecnología es fundamental...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Con referencia a sus operaciones comerciales, si bien en todos los casos un porcentaje importante de sus ventas se destina al mercado local, en general las empresas apuntan en forma creciente a profundizar su internacionalización, creciendo en nuevos destinos y en el porcentaje de exportación. Por otro lado, una característica común observada es el modo como las empresas acceden por primera vez al mercado externo y su relación con las diferentes organizaciones de apoyo a estas iniciativas, tal como fue expresado en reiteradas ocasiones por los entrevistados durante el proceso de las entrevistas. Como ejemplo de ello se presentan algunos testimonios en la tabla 7.

Tabla 7: El proceso de internacionalización.

“...En nuestra empresa exportar no es una alternativa de corto plazo sino una decisión que aceptamos encarar independientemente de los vaivenes de nuestra economía...” “...El acceso al mercado externo también fue fuertemente apoyado por las acciones que realizan Cancillería Argentina o la Fundación Export.Ar. Una vez que comienzan las operaciones en el exterior comienzan también a surgir nuevos contactos...”

“...El camino que recorrimos en los inicios fue el de participar en ferias y eventos relacionados con la moda donde cada empresa muestra sus productos...”

“...Al principio fuimos solos...pero después nos dimos cuenta de que era una tarea demasiado complicada para una empresa con nuestra escala.... Entonces nos apoyamos en algunos programas fomentados desde la Fundación Export.Ar, pero básicamente para compartir costos con otros colegas en las misiones comerciales...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

A continuación se presentan brevemente los casos considerados en el presente trabajo. Según las características generales de la empresa y su fundador/a, la oferta de la empresa, el segmento objetivo al que se dirige, la internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados, el proceso de creación de valor, los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores, la generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente, y la estrategia de marketing en el mercado exterior. Con el objetivo de ilustrar y ejemplificar el la presentación de cada caso se complementa esta información con diferentes extractos intercalados de las entrevistas con cada emprendedor/a.

Caso 1:

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al **caso 1** se fundó en el año 2003 y cuenta actualmente con dos locales ubicados en la ciudad de Buenos Aires. El primero se encuentra en la zona de Palermo y el segundo, cuya apertura se produjo durante el año 2008, se ubica en el corazón del barrio porteño de la Recoleta.

“La apertura del primer local en Palermo fue muy positiva. La recepción de las mujeres y los medios fue muy satisfactoria, se dio un boca a boca que trajo muchos clientes al local. También el momento fue propicio porque en aquellos años comenzó la moda de las ferias de diseño independientes. Bajo el paraguas de mi propio nombre, la firma fue creciendo en volumen y ventas de manera sostenida”.

La empresa cuenta con 20 empleados y su producción es descentralizada. Las operaciones de exportación se iniciaron al año siguiente de la creación de la empresa y para el 2011 representaban el 35% de la facturación total del negocio. Los principales mercados de destino de los productos son: Estados Unidos, Italia, México, Uruguay, Chile y Perú.

En este caso, la empresa fue fundada por una emprendedora con experiencia internacional obtenida por haber vivido y estudiado en diferentes ciudades del mundo. Además cuenta con formación universitaria, específicamente como arquitecta y diseñadora.

“Vine del interior del país a estudiar a Buenos Aires, en aquel momento la carrera de diseño de indumentaria no estaba muy desarrollada por lo que decidí inscribirme en Arquitectura. Luego de graduarme, obtuve una beca para realizar una maestría de Diseño en Milán, Italia. Esa oportunidad me permitió, además de especializarme, poder vivir, viajar y estudiar en distintas ciudades del mundo.”

La oferta de la empresa

La empresa ofrece fundamentalmente indumentaria femenina con alto contenido de diseño, también conocido como moda de autor. La principal impronta y características de sus productos es que los mismos se encuentran fuertemente influenciados por la arquitectura.

“Como arquitecta dedicada al diseño, mis productos son muy diferentes a lo que existe en el mercado. Utilizo conceptos y estructuras diferentes ya que diseño directamente sobre el cuerpo, en tres dimensiones. Diseño paños enteros de género y mis piezas son siempre como un rectángulo. Toda mi ropa es sin cortes y el diseño se confecciona directamente sobre el cuerpo”.

El proceso de diseño está a cargo exclusivamente de la fundadora/emprendedora que selecciona los géneros (telas) y diseña los modelos.

“Diseño sin pensar si voy a hacer un vestido o una camisa. Si tengo un objetivo me limita. Trato de no influirme por la moda. Mi ropa tiene otra búsqueda, no es lo que se usa. El enfoque de nuestros productos se basa en un diseño versátil, que pueda utilizarse de diferentes maneras y combinaciones”.

Las piezas que ofrecen son únicas y de ediciones limitadas. En el mercado exterior la oferta de productos es una síntesis de lo que se ofrece localmente debido a limitaciones en la escala, no solo a nivel productivo sino por las dificultades de replicar determinados diseños.

El segmento objetivo al que se dirige la empresa

El segmento de clientes que consumen los productos de esta marca tiene en general relación con el arte, son mujeres que buscan productos únicos y altamente diferenciados.

Las consumidoras de la marca tienen un perfil muy similar en todas partes del mundo, representando un nicho de mercado selecto y con una clara identificación.

“Nuestro perfil de consumidoras existe tanto en el mercado local como en las principales capitales del mundo y son mujeres que buscan productos muy diferentes a lo que existe en el mercado”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

El objetivo de exportar surgió casi en paralelo al origen de la empresa. Debido a la ubicación de su primer local, la empresa recibía un caudal importante de clientes extranjeros que manifestaban su interés por los diseños de la empresa.

“El feedback de los clientes extranjeros fue muy importante para tomar la decisión de exportar, de salir a buscar mercados en otros países. Así empezamos a viajar a ferias en el exterior y a estar conectadas cada vez más con personas de la industria de la moda y fuimos armando una agenda de contactos”.

Luego de realizar una prueba piloto en la ciudad de Barcelona (España), se tomó la decisión de exportar.

Posteriormente, la búsqueda de oportunidades en mercados externos se vio fortalecida por el apoyo gubernamental a través de Cancillería Argentina y de organizaciones como la Fundación Export.Ar, que proveen a las empresas facilidades y ayuda para participar, por ejemplo, en rondas de negocios o misiones comerciales en el extranjero.

“Desde el comienzo tuvimos la posibilidad de exponer nuestras creaciones en vidrieras muy reconocidas como la tienda Harrod’s de Londres. Al cabo de dos semanas de estar en la tienda recibí una distinción del periódico inglés The Independent como la mejor diseñadora argentina actual y la revista norteamericana Forbes también destacó nuestros diseños. Ambos hechos constituyeron un gran impulso para salir al mercado internacional y llevar el diseño argentino al exterior”.

Sin embargo, según relatos de la propia fundadora de la empresa, no siguen una estrategia sistemática de búsqueda de nuevos clientes en el mercado internacional, sino que se limitan a responder a los intermediarios que desean comercializar sus productos. Es decir, no desarrolla una estrategia proactiva.

Si bien el segmento de clientes es homogéneo en los distintos mercados en los que opera la empresa, debieron realizar ciertas adaptaciones a los productos para poder exportar. Las mismas no corresponden a cuestiones vinculadas al diseño sino a los niveles y controles de calidad.

“Cuando solo comercializábamos en el mercado local nos enfocábamos solo en el diseño. Al salir a exportar tuvimos que ocuparnos y poner mucha atención en realizar ajustes en la calidad para cumplir con las expectativas de mercados más exigentes”.

El principal destino de exportación es Estados Unidos, no obstante, la empresa viene creciendo y observa como muy atractivo a mediano plazo el mercado latinoamericano.

“Si bien siempre se tiende a pensar en el mercado norteamericano y europeo, en nuestro caso destinos de Latinoamérica como Perú, Chile y México se volvieron muy importantes. No exportar fuertemente a Europa y Japón tiene que ver con una decisión propia, no tenemos aún la escala para llegar a todos los mercados que nos interesan, por eso optamos por fortalecernos en Latinoamérica y Estados Unidos”.

Sin embargo, desde el punto de vista de la emprendedora, sería más conveniente focalizar sus exportaciones en un solo país.

“Pensando en términos de costo/beneficio de tener clientes en diferentes mercados geográficos, sería en nuestro caso más rentable focalizar nuestra exportación a un solo país aunque sabemos que también sería más riesgoso”.

Por ello es que dentro de la región, la empresa tiene como objetivo lograr exportar a Brasil donde la industria de la moda viene desarrollándose fuertemente en los últimos años.

“Brasil es un país al que queremos desembarcar fuertemente porque las brasileras adoran lo que hacemos, además es una mujer que se anima a vestirse diferente en cualquier momento del día. El problema es impositivo, no de escala, ellos tienen barreras arancelarias para importar prendas porque son muy proteccionistas de su industria”.

El proceso de creación de valor

Como se mencionó anteriormente uno de los aspectos diferenciales en el que basan sus colecciones es el proceso de diseño particular de sus productos, fuertemente influenciado por la arquitectura.

“En nuestro diseño reside nuestro valor agregado, esa es nuestra impronta, vender un producto al exterior 100% nuestro. Nos diferenciamos porque diseñamos directamente sobre el cuerpo, respetando lo que hace el género en el y de esta manera logramos que la prenda tenga siempre un calce favorable para la clienta”.

Los géneros utilizados, es decir, las materias primas, también constituyen un aspecto diferencial de la marca. Sin embargo, también son una fuente de desafíos a los que debe hacer frente la empresa para continuar creciendo en los mercados externos ya que deben de sortear muchas barreras para la importación de muchas de las materias primas que utilizan.

Por otro lado, la empresa también enfrenta inconvenientes relacionados a la escala de producción necesaria para exportar y al desafío de mejorar paulatinamente la calidad de sus procesos ya que las exigencias de los mercados y segmentos a los que se dirige en el exterior son altas.

“La informalidad con la que se trabaja en este sector a nivel local constituye una fuerte limitación para crecer en exportaciones. Además, existen limitaciones para acceder a la materia prima de calidad debido a las trabas a la importación existentes en Argentina”.

No obstante, las principales fuentes de generación de valor agregado en esta empresa se centran en el proceso de diseño y en la adaptación de las materias primas de alta calidad a procesos productivos diferentes a lo que tradicionalmente se utilizan en el mercado.

“A diferencia nuestra, el diseño tradicional de indumentaria es sobre un papel, en un maniquí que mide 2 metros y tiene una cintura de 80 centímetros. La prenda que surge puede ser hermosa pero no siempre sienta bien en el cliente”.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

Los mecanismos que con mayor frecuencia utiliza la empresa para conocer las tendencias del mercado y las oportunidades de negocio en el exterior son principalmente los viajes a las ferias internacionales, las reuniones con sus representantes, el contacto con los intermediarios y de manera más esporádica algunos sitios de Internet.

A medida que se fue conformando la estrategia para exportar, los contactos, ya sean intermediarios o clientes, se transformaron en una fuente de información fundamental sobre las características de los clientes y sobre cómo era más conveniente operar en un determinado mercado.

“En nuestros viajes no compramos investigaciones de mercado locales ya que consideramos que no nos brindan la calidad de información que necesitamos para nuestra empresa y para tomar buenas decisiones. Nuestros principales contactos en los mercados externos son quienes nos ayudan a comprender la operatoria comercial, a pensar en una adecuada estrategia de precio o a considerar cuáles son las características específicas de cada consumidor local”.

El presupuesto anual destinado a viajes es alto, ya que la emprendedora viaja con frecuencia al extranjero, en promedio 5 veces al año. Dichos viajes son programados en conjunto con otros emprendedores del sector con el objetivo de reducir costos, mejorar las oportunidades de contactos y de intercambio de información.

La emprendedora declara la importancia de mantener una relación fluida y de largo plazo con los clientes como parte de su estrategia y de la necesidad de generar relaciones fuertes para mantenerse informada y actualizada sobre los cambios en los diferentes mercados.

“Conocemos personalmente a todos nuestros intermediarios y a nuestra red comercial del extranjero, por eso es relevante para nosotros que estén en contacto permanente”.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

La empresa fue evolucionando y aprendiendo de su experiencia en la exportación para poder lograr una actividad creciente y sostenible en el tiempo.

“Al principio exportábamos pero lo hacíamos muy informalmente. Eso tuvo que cambiar y hoy existen muchas diferencias. En cuanto al producto, por ejemplo, cambió mucho. Antes era más intuitivo, con mucho diseño y sin cuidar puntualmente la calidad, luego aprendimos que para poder exportar y competir teníamos que tener alta calidad. Tuvimos que “traducir” el diseño a un producto cerrado, preocuparnos no solo por el diseño sino también por la parte comercial”.

Otra competencia necesaria que manifestó la emprendedora durante la entrevista es saber coordinar y poder responder con los pedidos de sus clientes en tiempo y forma para poder exportar. Esto implica hacer una correcta evaluación de lo que los clientes pueden comprar y tener el producto en el tiempo acordado para lo cual la materia prima y el proceso de producción se vuelve central.

“Llevar un catálogo y lograr entregar esa misma prenda es la tarea más difícil pero imprescindible para poder exportar seriamente”.

También destaca como clave la capacidad de mantenerse actualizado en cuanto a tendencias y gustos de los consumidores en los mercados de destino.

“Conocemos los gustos y tendencias a través del contacto con los dueños de los locales. Perderse esa información implica perder un mercado”.

La flexibilidad de la empresa es una fortaleza generada por el conocimiento y el aprendizaje permanente acumulado por su equipo de trabajo.

“Gracias a ser más pequeños y dinámicos que una gran empresa logramos mantener flexibilidad en relación con los cambios en el entorno. La estructura de nuestra empresa es pequeña y eso ayuda en la toma de decisiones rápidas. Además, el hecho de vivir en un país en permanente crisis nos dio una capacidad de reinención increíble”.

Para poder competir tanto local como internacionalmente la empresa dedica tiempo y pondera fuertemente la mejora de procesos, la innovación y los cambios tendientes a generar mejores capacidades.

“Nuestra filosofía es hacer cosas nuevas, introducir cambios. Aún cuando el contexto no es favorable y se atraviesa una crisis, tratamos de no dejar de hacer lo que teníamos programado con respecto al producto, lanzamientos y cambios con el objetivo de adaptarnos a las exigencias del mercado extranjero”.

El trabajo en relación directa con los intermediarios, es mencionado como fundamental para poder competir.

“Se necesita un contacto directo y permanente con los intermediarios porque son quienes tienen la relación directa con los clientes en cada mercado. Esto lleva mucho tiempo, pero es clave que entiendan y transmitan correctamente la “narración” de la marca. Priorizamos que nuestros intermediarios sean los dueños de los locales en dónde se vende el producto ya que el contacto directo dueño-cliente es fundamental. De esta manera es posible transmitir la historia y el concepto de nuestros productos de manera más directa y fiel a nuestra visión y estilo de marca”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

La emprendedora destaca como central dentro de su estrategia de marketing, poseer un concepto de producto muy fuerte que le permite desarrollar una marca claramente posicionada en un nicho de mercado diferenciado. Además, a diferencia de otras empresas del sector, trabajan con una mix de productos basados en un diseño atemporal en relación a los ciclos de la moda lo que contribuye a la desestacionalidad de sus operaciones en relación a los ciclos del sector.

La información aportada por su red de distribuidores o representantes así como la experiencia que poseen en cada mercado de destino, forma parte central del input para delinear la estrategia comercial. Si bien en términos generales, es la misma en los diferentes mercados, tuvieron que realizar pequeñas variaciones en cuanto al producto final.

“Hay pequeñas variaciones en el caso de las materias primas, ya que existen mercados a los que no les gusta el producto sintético y entonces lo eliminamos. Por ejemplo, en Estados Unidos las clientas perciben las telas principalmente por el tacto entonces ya sabemos que tenemos que limitar el uso de prendas sintéticas. Dependiendo del destino de la exportación, se hace más hincapié en el diseño y las texturas. También prestamos mucha atención al cuerpo de la mujer y al estilo, porque hay mercados donde la mujer usa la ropa más al cuerpo y nada de prendas que tengan volumen”.

En resumen, las variables vinculadas a las decisiones de producto y las relacionadas al canal comercial tienen el mayor peso dentro del total de las acciones de marketing de la empresa, sumado a esto, también la articulación con su red de contactos un posee un rol central en estas acciones.

“La red de contactos es fundamental para la estrategia de marketing, así como el canal comercial. Sin ellos no conseguís nuevos clientes ni logras transmitir la estrategia en otros mercados. Empleamos mucho de nuestro tiempo en el día contactando gente, hablando e intercambiando información que es casi tan importante como el tiempo que dedicamos para diseñar”.

Caso 2:

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 2 se fundó hacia fines del año 2003. Surgió con un pequeño local en la zona de Palermo y actualmente cuenta con 3 locales en la ciudad de Buenos Aires, 3 en el interior, en las ciudades de Rosario, Córdoba y Tucumán y uno en España.

Emplea 22 personas y sus procesos productivos se encuentran tercerizados en cuatro talleres. Las exportaciones se iniciaron al tercer año de creación de la empresa, es decir, en el año 2006 y para el 2011 representaban el 70% de la facturación del negocio.

Los principales mercados de exportación de sus productos son: Japón, Dubai, Israel, España y Brasil. El resto de su producción se vende en Argentina, tanto en sus locales propios como en las franquicias del interior del país.

En este caso, la emprendedora-fundadora estudió diseño de indumentaria, contaba con experiencia laboral en empresas multinacionales y además había vivido durante algunos años en Estados Unidos. Ambos antecedentes fueron señalados como fundamentales para la puesta en marcha de su empresa.

“Tenía cierto conocimiento previo sobre los mercados externo debido a que trabajé mucho tiempo como asistente de personas con cargos muy altos en empresas multinacionales. Estuve entonces siempre muy conectada con todo lo referido al mercado exterior. También trabajé en empresas norteamericanas mientras viví un tiempo en Estados Unidos. Toda esa experiencia me facilitó mucho las cosas”.

La oferta de la empresa

El negocio comenzó reciclando prendas antiguas y fue mutando hasta convertirse en un emprendimiento de diseño, producción y comercialización de corsetería, lencería femenina y accesorios retro o vintage con alto contenido de diseño.

“A mi me gusta todo lo que es retro y son fanática de la ropa, de la lencería y como no se podía reciclarla, empecé a fabricar con telas antiguas. Al tiempo me di cuenta que era demasiado limitado y tuve que empezar a producir con telas contemporáneas”.

El proceso de diseño está a cargo exclusivamente de la fundadora/emprendedora quien además selecciona las diferentes combinaciones de géneros y materias primas.

La producción de las prendas es totalmente artesanal y difícilmente podría realizarse en serie sin embargo el trabajo cercano y diario con sus talleres le permite alcanzar una escala importante. Además, la oferta de productos fue pensada desde los inicios para que pueda adaptarse a cualquier mercado internacional.

“Sin lugar a dudas nuestro producto podría definirse como 100% especializado. Al inicio, sobre todo de las exportaciones fue muy complicado porque no teníamos medidas estándares para las prendas que

confeccionamos. Entonces tuvimos que adaptar algunas cosas y después básicamente buscarle un equivalente en talles”.

Las colecciones son las mismas tanto para el mercado interno como el externo, aunque solo hay una diferencia entre el producto que se vende localmente y el que se exporta que es la etiqueta.

La rotación de sus diseños por temporada muy alta y el hecho de dirigirse a mercados diversos le permite a la empresa un buen aprovechamiento del stock.

“En lencería y ropa interior, hay una cuestión clave en el tema de talles y modelos. El orientarnos a tantos mercados, implica que tenemos que tener mucha variedad y amplitud. Por ejemplo, en Argentina se usa un modelo de bragas que no se usa en Europa. Tenemos un equilibrio bastante importante y es muy positivo con respecto a la producción porque lo que no se vende localmente se vende en el exterior”.

El segmento objetivo al que se dirige la empresa

Si bien recientemente comenzó con una línea de ropa interior para hombres, el principal segmento de clientes al que se dirige la empresa son mujeres siendo las características de este grupo bastante homogéneas independientemente de los mercados geográficos.

“Trabajar con telas italianas como Boselli, que es lo mejor del mercado, te lleva automáticamente a insertarte en un segmento determinado y te abre puertas en el mercado internacional. Es clave adecuar el producto al segmento objetivo. Si realizas una mala selección o identificación del nicho de clientes, éste no te responde”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

Desde el comienzo la emprendedora buscó exportar su producto, sin embargo, fue necesario cierto período de tiempo previo para poder lograr dicho objetivo.

“Detecté la oportunidad para exportar a través de una clienta, empecé vendiendo a mis amigas y esta clienta tenía una amiga en París que estaba muy bien conectada y tenía una empresa de objetos de diseño y de

decoración. Me contacta, le gustó mucho el producto y se llevó un muestrario e inmediatamente se realizó la primera exportación directamente a la tienda PrinTemps de Paris, donde se logró un corner de la tienda”.

El acceso concreto al mercado exterior no resultó sencillo para la empresa. Si bien el primer contacto personal facilitó sus primeras operaciones en el exterior, comenzó también un arduo trabajo de la emprendedora para desarrollar su propia red de distribuidores e intermediarios.

“Puse todo el esfuerzo en el exterior desde el comienzo y fue así como contactamos con un grupo de distribuidores de otras marcas y comenzamos a vender no solamente a Francia sino también a Alemania y Suiza (aunque estas ventas fueron muy esporádicas). Comenzamos a enviar información a una gran cantidad de potenciales distribuidores, pero era muy complicado, de cada veinte, uno te dice que sí”.

Estas primeras operaciones comerciales de exportación resultaron favorecidas por el tipo de cambio, el estilo europeo de los diseños ofrecidos y la buena calidad del producto final.

La empresa se caracteriza por la búsqueda de nuevas oportunidades y clientes de manera proactiva. Mediante investigaciones de mercado que realizan, se identifican potenciales distribuidores e intermediarios a los que se contacta para ofrecerles los productos. Además, la emprendedora suele participar anualmente de un seminario sobre tendencias de ropa interior que se realiza en Nueva York y del que también surgen nuevas oportunidades.

“Es beneficioso participar porque en estos seminarios se adelantan mucho a las tendencias y me llevo una idea general de lo que se viene”.

Si bien se llevaron adelante algunas exportaciones a Méjico, Colombia, Chile, Canadá, Estados Unidos y Uruguay, no son mercados en los cuáles la empresa realiza una exportación sostenida. En el caso de Italia, el ingreso fue muy costoso en términos de tiempo.

“Intentamos concretar durante 4 años una exportación a Italia y recién ahora estamos por lograrlo. Nos costó mucho establecer contactos, es un mercado complejo, me parece más sencillo vender a Japón. Son mucho más transparentes y mucho más concretos para hacer los pedidos aunque también más exigentes”.

El proceso de creación de valor

Uno de los principales aspectos diferenciales de los productos de esta empresa, además del diseño, son las materias primas que utilizan para confeccionarlos, telas italianas de altísima calidad y reconocimiento internacional.

“Usamos lo mejor del mercado que es Boselli. Esta empresa trabaja con La Perla, una marca italiana, que para nosotros es un referente de ropa interior. Trabajamos con los elásticos brasileros que también son uno de los mejores en el mercado y las puntillas colombianas que se hacen con máquinas especiales de última tecnología y que son las que venden a Europa. Tratamos, dentro de lo que conseguimos importado, comprar lo mejor”.

El proceso de teñido, armado y corte es artesanal y manual. Los mínimos detalles son cuidados para dar el aspecto vintage a las prendas, las cuales están compuestas por muchas partes que se fabrican de manera independiente y luego se ensamblan manualmente. El empaque de cada prenda también es artesanal. Todos esos aspectos conforman el valor agregado distintivo que ofrece la empresa a sus clientes.

“Tratamos de crecer sin perder la esencia. Nos vamos masificando pero con mucho cuidado porque es ahí donde se fortalece el valor agregado, porque gracias a los detalles tenemos un lugar en el mercado. El caso de Japón es claro. Ellos tienen acceso a todo lo que deseen y, sin embargo, existe un lugar en el mercado para nuestro producto porque les encanta todo lo que sea artesanal y los detalles y nuestra marca es justamente eso”.

Finalmente, es relevante destacar que otras fuentes de generación de valor agregado son su posicionamiento comercial en el mercado y en el contacto fluido y directo con sus intermediarios internacionales.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

Como parte de la estrategia de internacionalización de la empresa, una cuestión central es la búsqueda de información sobre mercados externos. En este caso, la empresa dedica mucho tiempo y recursos a este conjunto de acciones ya que las considera imprescindibles para la operatoria internacional.

La participación en eventos, ferias y exposiciones de moda en diversos países son parte de este proceso.

“Realizamos informes periódicos de tendencias, principales centros comerciales, marcas y zonas de compras para observar qué ofrece el mercado, los competidores, qué materias primas se están utilizando y a qué precios se están vendiendo productos que apuntan a un segmento similar”.

Los intermediarios en cada mercado, son considerados por la emprendedora como parte esencial y principal de la red externa y es con quienes procura mantener un contacto permanente y cercano.

“La relación fluida con los representantes es clave y por eso viajo muy seguido, cada dos meses y también mantengo el contacto activo vía Internet, usando skype, por ejemplo. Los principales contactos de mi red externa son los retailers y después los distribuidores. Cada vez que viajo y puedo los visito y hablo con sus vendedoras. Si hay clientas en el local las hago participar de la conversación. De los eventos o ferias internacionales trato también de obtener el feedback de los productos y colecciones”.

El mecanismo por el cuál la empresa accede y aprende sobre las tendencias del mercado y las oportunidades de negocio en el exterior es la investigación de mercado que realiza la emprendedora de manera personal y directa.

“Cuando viajo aprovecho para realizar reportes de tendencia, recorro shoppings para observar que ofrece el mercado, quienes son nuestros competidores, como es la confección, etc. También hago ese mismo trabajo cuando participo de eventos. Cada vez que quiero ingresar a un nuevo mercado realizo estos reportes, más allá de lo que pueda investigar por internet porque no es lo mismo que la investigación directa”.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

A partir de la experiencia acumulada en operaciones de exportación, la emprendedora destaca la importancia de trabajar con altos criterios de calidad como requisito indispensable para el éxito en los mercados externos.

“Trabajar seriamente con la calidad es clave. En general los mercados no aceptan errores y si encuentran fallas en la confección de la prenda te dejan de comprar. Nos pasó en Londres con una clienta que dejó de comprarnos porque le habían llegado algunas prendas falladas. Si bien las fallas eran mínimas y veníamos exportando desde hacia 3 años, se molestaron mucho. Teníamos pactadas ventas que quedaron sin concretarse, fue un costo económico alto. En ese momento no teníamos control de calidad pero después lo incorporamos. Fue un aprendizaje durísimo, todo lo que sucede en una empresa pequeña que vende al exterior resulta un aprendizaje doloroso”.

Poseer información actualizada y relevante, también fue señalado como un activo muy relevante para identificar nuevos negocios y oportunidades en nuevos mercados.

“Mantenerme actualizada de las tendencias del mercado es fundamental y no solo de lo ocurre a nivel de ropa interior sino de moda en general. La idea no es copiar sin contar con información que pueda resultar relevante para mantener la satisfacción de los clientes en cada mercado”.

Por otro lado, la emprendedora destacó a aspectos físicos relacionados con el posicionamiento de su marca en el exterior como es el caso de la exhibición correcta de sus productos en corners estratégicos, la regularidad de la reposición de productos, la amplitud de talles y el equipo de vendedoras en cada local. Además, el trabajo articulado con el distribuidor en el mercado internacional es reconocido como un aspecto imprescindible para lograr objetivos exitosos en su operatoria comercial.

“Ellos me aportan sus críticas, les pido que me hagan devoluciones permanentemente, a mi me ayudan mucho a mejorar. El distribuidor es una pieza fundamental en lo que es comercio exterior. Están de acuerdo con los pedidos de reporte porque tengo también ese espíritu de colaboración. Es

un trueque, vos me ayudas con esto y te doy un descuento, me ayudas con lo otro y te mando un mueble. Trabajamos en equipo y ellos se interesan mucho más en lo que haces y en el proceso de cómo lo haces. Los contactos son centrales y si no trabajas en la relación comercial y no tenes comunicación se caen por más de que el producto guste”.

Por último, otro aspecto mencionado reiteradamente por la emprendedora como un activo clave para competir exitosamente en el mercado internacional es la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno.

“Si hay que hacer un cambio para superarnos, se hace. Siempre y cuando no vayan en contra de la economía de la empresa. Por ejemplo, Brasil nos está pidiendo que incorporemos un talle más. La propuesta por nuestra parte fue que especifiquen que cantidad y que artículo porque es un talle que sólo puede venderse a ese mercado. Para ser flexibles necesitamos mantener una muy buena relación con los talleres y con los vendedores, es decir, trabajar bajo un concepto de colaboración”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

La emprendedora resalta como central dentro de su estrategia de marketing, la estrategia de producto y de distribución. El concepto de producto que desarrolla busca ser claramente diferenciado como también su relación con el canal comercial.

Tendiendo en cuenta que es un mercado en el que existe una competencia intensa, cuidar de manera permanente el posicionamiento del producto y la marca también fue un aspecto resaltado por la emprendedora. Por ello, la información obtenida del contacto con sus distribuidores, su equipo de ventas en cada local y sus clientes es utilizado para realizar las adaptaciones necesarias al producto.

“Los talles y las tazas son los mismos porque hacemos las espaldas regulables y los breteles regulables. Ocasionalmente, agregamos detalles a la prenda para que ésta pueda usarse en otros mercados. Aún así, la prenda que se exporta a Japón es la misma que a Israel. Lo que si puede suceder es que como tenemos más de 300 productos, no se exporta siempre lo mismo a cada mercado. Además, tenemos una la curva de talles

del 1 al 5 entonces los talles más chicos van para Japón los más grandes van para los países europeos o Brasil”.

Claramente las variables vinculadas a las decisiones de producto y del canal comercial tienen el mayor peso dentro del conjunto de acciones comerciales que conforman la estrategia de marketing de esta empresa.

“El objetivo de la empresa es crecer sin descuidar los detalles referidos al diseño, calidad de los productos y materia prima debido a la impronta artesanal que la distingue y por la cuál logró posicionarse. Según la emprendedora-fundadora, su éxito en los mercados exteriores se basa además en la oferta de productos y en el trabajo en equipo con el canal, es decir, con los intermediarios”.

Caso 3:

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 3 se fundó en el año 2001 y cuenta actualmente con un local propio en la ciudad de Buenos Aires. Sus productos también se venden en locales multimarcas de Buenos Aires y del interior del país.

Si bien las primeras exportaciones de la empresa fueron a los pocos meses de su puesta en marcha, las operaciones de comercio exterior de manera sostenida comenzaron a los 2 años de la creación de la empresa y para el 2011 representaban el 30% de la facturación del negocio, sin embargo el objetivo es llegar al 50%.

Los principales mercados de destino de los productos son: Francia, España, Estados Unidos, Australia y Chile.

La empresa cuenta con 30 empleados y centraliza el diseño, mientras que la producción es tercerizada en talleres de costura.

“Es difícil depender de los talleres, pero a lo largo de estos años tenemos 3 o 4 talleres que trabajan principalmente con nosotros y después otros a los que recurrimos ocasionalmente según necesidades puntuales”.

En este caso, la empresa fue fundada por dos emprendedores, hermanos, con formación uno en diseño industrial y arquitectura, y el otro en diseño de indumentaria.

La oferta de la empresa

La empresa ofrece fundamentalmente indumentaria masculina con alto contenido de diseño. Las prendas que se confeccionan son para el día y la noche, incluyendo prendas informales que pueden utilizarse tanto para ir a trabajar como para salir.

“Al principio nuestra oferta era mucho más especializada, pensada para un nicho muy pequeño del mercado. Hoy tiene muchas más prendas básicas pero sin olvidar nuestra misión. Somos una marca de diseño, hecha por diseñadores y al mismo tiempo hacemos prendas de uso masivo”.

El objetivo de los emprendedores es lograr una identidad propia sin regirse exclusivamente por la tendencia.

“La gran diferencia entre un diseñador y una marca comercial es que en general, muchas de las marcas argentinas se rigen por la tendencia. Producen y venden lo que está de moda, lo nuestro es mucho más arriesgado, producimos y vendemos productos que surgen de nuestra inspiración”.

Si bien buscan responder satisfactoriamente a las necesidades del intermediario extranjero, la oferta de productos está orientada al mercado argentino en primer lugar. Además, aún cuando el producto es el mismo para el mercado local que para el mercado externo, suelen existir diferencias en cuanto a la variedad de productos que pueden encontrarse.

“En la medida en la que los intermediarios de los países a los que les vendemos les interesa más un producto que otro, atendemos esa demanda, pero no diseñamos en forma exclusiva para un determinado mercado”.

La oferta de productos se resume en un amplio catálogo, que excede en variedad los productos que realmente se terminan produciendo y que la idea de la empresa es adecuar su oferta a las necesidades de cada mercado al cual le venden, sacando ventajas de su escala de producción y de su flexibilidad organizacional de los procesos productivos.

“Nuestra estrategia no es renovar todas las colecciones todos los años sino ir mejorando algunos detalles poco a poco, eso nos permite trabajar con un catálogo de productos bastante estable y responder a las diferentes demandas de una mayor cantidad de clientes”.

Si bien la producción recae en un modelista interno, el diseño depende exclusivamente de los emprendedores.

“Nosotros diseñamos, el modelista confecciona las primeras prendas, luego testeamos el estándar de calidad y de imagen y enviamos los pedidos a los talleres que sólo se encargan de copiarlas”.

El segmento objetivo al que se dirige la empresa

El nicho de mercado al que apuntan es reducido en tamaño ya que consideran que está fuera de todo lo tradicional y masivo.

“Nuestro segmento es muy pequeño porque no es lo que va a comprar todo el mundo, pero si juntamos esos pequeños nichos alrededor de todo el mundo tenemos un mercado que está a la altura de nuestras expectativas”.

En general, a pesar de que se dirijan a mercados diferentes y dispersos geográficamente, los consumidores tienen los mismos gustos y preferencias.

“Sucede algo curioso, si ofrecemos el mismo catálogo a clientes de Toronto, Nueva York y de Tokio; a todos les interesan los mismos productos, todos opinan lo mismo”.

Con los años han logrado la fidelidad de sus clientes y consideran que el consumidor de sus productos se siente atraído por la fuerte identidad que posee la marca.

“Nuestro cliente es una persona que se siente atraída por la marca. No es un cliente que busca solo un producto. Tenemos un nicho muy fiel a nuestra marca y a nuestro estilo, en general, son clientes de muchos años,

posiblemente porque nuestros diseños están en un intermedio entre lo sport y lo formal”.

Los emprendedores consideran que existen dos tipos generales de productos dentro de su mercado: uno estándar y otro personalizado. El primero, es el que se encuentra en las grandes tiendas y cuyo concepto es la ropa básica, el segundo es el que tiene fuerte personalidad y por sus características puede considerárselo un producto único.

“Una de las principales características que identifica a nuestro nicho de mercado es que busca productos únicos y diferentes. Lo que más aprecian nuestros clientes es un producto argentino, que identifican como autóctono del país, de la ciudad de Buenos Aires”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

La decisión de exportar tuvo un disparador no previsto que fue una nota en una revista internacional de moda.

“Luego de ese hecho comenzaron a contactarse con nosotros para conocer más de nuestro producto y de nuestra propuesta. Tuvimos desde el principio una muy buena aceptación de parte del mercado extranjero. La realidad era que evidentemente nuestros diseños interesaban más al público extranjero que al local”.

El sitio en Internet es para la empresa, un elemento central de su estrategia de internacionalización.

“La web es central y el próximo año la vamos a relanzar para incluir la venta on line. El objetivo es lograr abrir un local ciento por ciento virtual. Tratamos de que ya sea via Internet o personalmente, nuestro local físico o virtual tenga una propuesta no convencional”.

Sus principales mercados externos son Francia, España, Estados Unidos, Australia y Chile.

Los emprendedores en este caso no han acudido a la asistencia o ayuda de instituciones o apoyo gubernamental para acceder a los mercados externos y exportar. Tampoco siguen una estrategia proactiva en cuanto a la búsqueda de nuevos clientes en el mercado

internacional sino que adoptaron una estrategia basada casi de manera exclusiva en las comunicaciones por medio de las nuevas tecnologías y en el referido de sus clientes actuales. Según sus fundadores esta decisión, si bien implica un crecimiento menos vertiginoso de sus ventas, permite a la empresa sostener altos niveles de calidad en el producto final y en el estilo distintivo de sus diseños (ambos aspectos muy valorados por sus clientes).

El proceso de creación de valor

Los emprendedores consideran la creación de valor como un aspecto central para el éxito de la empresa.

“La generación de valor en la empresa se basa en la oferta de prendas funcionales, es decir; productos usables, cómodos y de buen corte y en fuerte identidad de nuestros productos. Ponemos mucho empeño y esfuerzo en nuestra imagen de marca y con la experiencia acumulada ya sabemos qué productos nos identifican como marca y cuáles no”.

La empresa hizo desde su origen fuerte hincapié en construir una imagen alrededor de la marca con un diseño que define su estilo de producto como una forma de diferenciarse de la competencia.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

El acceso a la información para la empresa se da fundamentalmente por medio de los intermediarios del exterior con quienes mantienen un contacto directo y al menos dos veces al año se reúnen para analizar las ventas.

“Los intermediarios nos dicen qué se vende y qué creen ellos que se podría vender en cada mercado Con la variedad de catálogo que manejamos siempre nos es posible acomodarnos a sus criterios y necesidades del mercado, esto funciona como una combinación casi perfecta.”

Los emprendedores viajan poco y en general son visitados por los intermediarios en el local de Buenos Aires.

“Lo más usual es que ellos vienen al país porque nosotros viajamos poco, aunque si no pueden viajar nosotros los visitamos. Todos nuestros intermediarios en el exterior nos conocen porque visitaron nuestro local de Argentina”.

Si bien no realizan de forma sistemática investigaciones de mercado, además de acudir a los intermediarios como fuente de información también trabajan en forma directa con los vendedores en los locales para obtener información sobre cómo están funcionando los productos.

“Para saber qué pasa o qué necesitan los mercados, simplemente escuchamos a los clientes, a los vendedores y hablamos con nuestros intermediarios”.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

Luego de haber incursionado en el mercado extranjero, reconocen como un requisito fundamental, la capacidad para comprender la complejidad de operar en mercados geográficamente dispersos.

“Los tiempos de producción nunca coinciden, por más que haya 6 meses de diferencia es muy difícil hacer al mismo tiempo una colección de invierno para Estados Unidos y una de verano para Argentina. Además, los requerimientos llegan a la empresa en diferentes momentos y con diferentes especificaciones”.

El aprendizaje producto del desafío que representa poder producir en la Argentina, también es considerado como una competencia fundamental.

“Nuestro proceso de venta comienza cuando se confecciona un catálogo proponiendo una cantidad determinada de prendas hechas con ciertos materiales que no siempre es posible encontrar en el mercado local. Además no hay ninguna garantía de continuidad en la provisión de materia prima por parte del proveedor local”.

Uno de los principales desafíos que deben enfrentar es cómo satisfacer la demanda.

“El problema no es el producto, no es vender, ni el diseño. El problema no es la demanda sino como satisfacerla y esa capacidad se adquiere con los años y la persistencia”.

Sin embargo, destacan la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado como la principal competencia necesaria para poder competir internacionalmente.

“Nuestra estrategia es tratar de mantenernos lo más flexibles para adaptarnos a los cambios en los mercados exteriores. Además, a diferencia de las grandes marcas podemos trabajar con pedidos específicos, facilitando la relación con nuestros intermediarios. Los años y la experiencia que adquirimos en los distintos mercados nos fueron enseñando qué hacer en cada caso y sobre todo a poder seleccionar los cambios que mejor perciben nuestros clientes”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

Los emprendedores resaltaron como ejes de su estrategia de marketing, la oferta de productos diferenciados, el rol asignado a la marca y al canal comercial y el uso de la tecnología.

El diseño de la estrategia está centralizada en los dos emprendedores/fundadores y se basan además de su conocimiento y experiencia, en la información que obtienen del mercado a partir de sus representantes, vendedores y clientes.

La empresa tiene como objetivo a futuro, un uso creciente de la tecnología dentro de su estrategia de comercial. Apuntan a que gran parte de su venta alrededor del mundo se haga a través de su sitio de Internet. Para ello cuentan con un plan estratégico que implica el compromiso de recursos y objetivos muy concretos. Por otro lado les interesa cada vez más estar conectados con sus clientes de manera más directa y personalizada, para ello tienen en marcha la construcción de una base de datos que permite hacer un seguimiento cercano del perfil de compra, los gustos y las sugerencias de sus clientes independientemente del lugar geográfico donde viven. Esta información es articulada con los datos provenientes de sus diferentes puntos de venta en tiempo real y con las modificaciones en su catálogo de productos.

Caso 4:

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 4 se fundó en el año 2005 y emplea en forma directa a 20 personas. Cuenta actualmente con 2 locales exclusivos ubicados en la ciudad de Buenos Aires y también sus productos se ofrecen en 8 locales multimarcas de la ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires.

Además, sus diseños pueden encontrarse en locales multimarcas de ciudades del interior del país (Mendoza, Salta, La Plata, Córdoba, Rosario, Tucumán y Río Cuarto).

La producción se realiza en un 70% en forma descentralizada y un 30% desde el taller propio que posee la empresa.

“Tenemos un taller pequeño con pocas máquinas, donde realizamos los cortes, las muestras y la base de nuestras colecciones. El resto de la producción se hace en talleres tercerizados que trabajan de manera casi exclusiva para nosotros y que son de nuestra mayor confianza, porque cuando uno exporta hay que cuidar al máximo la calidad y el tiempo de entrega de las colecciones”.

Al comienzo la empresa realizaba toda la producción a través de diversos talleres, situación que les generaba dificultades para poder exportar.

“Dejamos de trabajar con muchos talleres porque nuestra demanda era muy pequeña para ellos en relación a las demandas de las grandes marcas. Es difícil conseguir talleres que no sean muy masivos porque la mayoría privilegia trabajar por cantidad por sobre calidad y el volumen por sobre el margen. Eso era todo lo contrario de lo que nosotros necesitábamos”.

Las exportaciones se iniciaron al año siguiente de la creación de la empresa, en el 2006 y para el 2011 representaban el 25% de la facturación del negocio. En el mercado externo, sus productos se venden esporádicamente en Holanda, Alemania y Australia y de manera permanente en España, en un local exclusivo en la ciudad de Palma de Mallorca.

“Las exportaciones que llevamos adelante son mayoritariamente ventas a particulares provenientes de distintos lugares del mundo, aunque tenemos un intermediario permanente en España”.

En este caso, la empresa fue fundada por un emprendedor, diseñador de indumentaria egresado de la Universidad de Buenos Aires.

“Luego de haber trabajado para algunas pequeñas y grandes marcas argentinas, necesitaba mostrar que se podía hacer algo diferente a lo que impone el sistema moda. Me llevó un tiempo considerable encontrar mi estilo, lograr una estética diferente”.

La oferta de la empresa

Esta empresa ofrece indumentaria para hombres y mujeres con un estilo muy particular. Sus productos se caracterizan por tener un diseño futurista que se mantiene colección tras colección.

“La marca se caracteriza por ofrecer un producto cuyo diseño se basa en curvas y contracurvas, estructuras y recorridos. Al diseño lo combinamos con materias primas nobles, que para lograr un todo armónico, diferente pero sumamente versátil para cualquier consumidor”.

Los productos que comercializan en el mercado local son los mismos que ofrecen en el mercado exterior.

“Pensamos en productos que puedan ser consumidos en cualquier lugar del mundo y, teniendo en cuenta este concepto, cada temporada, intentamos que los diseños evolucionen incorporando algún detalle o innovando con la materia prima. Eso es algo que no deja de sorprenderme, la diversidad de gente que elige el mismo producto sin importar su origen, ya sea del interior de la Argentina o de los países lejanos”.

El proceso de diseño está a cargo exclusivamente del emprendedor/fundador.

“En mi empresa no copiamos nada de otros, principalmente porque va en contra de nuestra esencia como diseñadores, copiarle a otra marca

es insultarnos a nosotros mismos. Nuestra propuesta es muy singular, moderna, simple de usar y compleja de realizar”.

Las prendas se confeccionan con el modal como material básico, el cual está en todos sus productos y muchas de las materias primas que utilizan son de origen importado, por ejemplo, el denim o las gabardinas de algodón las importan desde Brasil.

El segmento objetivo al cual se dirige la empresa

La empresa apunta a un nicho de mercado muy específico y que se encuentra en distintas partes del mundo.

“Atendemos un nicho de mercado de alta calidad y que se fija mucho en los detalles. Costo mucho asociar el estilo particular de nuestra marca con el consumidor objetivo hasta que logramos que la gente empiece a entender el concepto y la experiencia de usar una prenda nuestra y sentirse diferente”.

El emprendedor define el perfil de sus clientes como “no masivo” y buscan satisfacer en ellos el deseo de originalidad y singularidad.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

Desde el origen del negocio, el emprendedor tuvo en mente la posibilidad de exportar alentada principalmente por los comentarios que recibía de sus colegas y de sus clientes extranjeros que compraban sus productos en el mercado local. Sobre esta posibilidad tuvo una reunión con la Fundación Exportar para conocer más sobre las posibilidades de comercializar sus productos en el exterior y además se contactó con familiares que residían en España, donde finalmente fundó un local propio.

“El mercado externo nos resulta sumamente atractivo, aunque hemos hecho siempre todo con mucha cautela y hasta no estar seguros de poder llegar al siguiente objetivo no nos movimos. Tener nuestro propio taller fue muy positivo ya que nos lleva a estar más cerca de contar con la estructura necesaria para crecer en el futuro”.

Sin embargo la empresa no muestra seguir una estrategia reactiva de búsqueda de nuevos clientes en el mercado internacional, simplemente atiende el mercado extranjero por demanda ya que su actual escala no le permite otra estrategia.

“Nuestra escala de producción nos limita a la hora de salir a buscar en forma proactiva clientes. Hasta ahora los nuevos clientes nos buscaron a nosotros”.

El principal destino de exportación es España, donde la empresa cuenta con un local exclusivo. Además, sus productos se exportan a, Alemania, Holanda y Australia y el objetivo de la empresa es llegar al mercado asiático.

“Nos interesaría mucho poder exportar a Japón o Corea por el perfil cultural de su población, su nivel intelectual y su capacidad para distinguir la vanguardia de nuestros diseños. Como sociedad están un paso adelante en muchos aspectos, todo lo que sea masivo no les interesa”.

El proceso de creación de valor

La creación de valor en esta empresa se basa fundamentalmente en el diseño.

“Nuestro principal valor agregado es el diseño. Ser fieles a la estética particular lograda y hacerla evolucionar en cada temporada, creo que es la receta para seguir creciendo y seguir siendo competitivos. El tener una mirada muy hacia adentro cuando diseñamos creo que también hace que no estemos influenciados consciente o inconscientemente por lo que circula afuera y obtengamos resultados originales e innovadores”.

El cuidado en la selección de las materias primas que son simples pero de buena calidad también constituyen un aspecto diferencial de la marca. Por último, al poseer un taller propio, pueden asegurarse la originalidad de sus diseños.

“Al tener un taller propio y manejar el diseño de cada colección, nos aseguramos de que las prendas más exclusivas no sean replicadas automáticamente y vendidas por otras marcas. Eso también nos diferencia y de cierta manera nos protege de las acciones desleales del mercado”.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

El acceso a información sobre los mercados proviene principalmente de la retroalimentación y contacto directo con los clientes e intermediarios de la empresa.

“Cuando buscamos información de los mercados no compramos investigaciones de consultoras, tampoco asistimos a seminarios de tendencia, ni las busco en Internet. La información realmente relevante para nosotros proviene de clientes e intermediarios que nos ayuda en la toma de decisiones”.

El emprendedor confía además fuertemente en su capacidad de observación para definir las nuevas colecciones.

“Observo mucho qué usan las personas todos los días, miro mucho qué se usa en la calle, qué usa mi potencial cliente y sobre esa base pienso prendas que les gusten”.

Además, asigna un rol central a los clientes al considerarlos como fuente de información clave para el desarrollo de sus nuevos diseños, la utilización de materias primas, tipo de confección y tendencias del mercado.

“A los clientes hay que escucharlos y observarlos porque muchas de las ventas se concretan observándolos y no necesariamente sólo por preguntarles qué les agrada. Hay que observarlos en los locales, cuántas veces tocan la misma prenda, qué preguntan, qué les interesa conocer del producto, para qué ocasión van a utilizar esa prenda”.

Dentro del proceso de búsqueda de información, la empresa asigna un rol clave a la relación con los intermediarios en el exterior con quienes mantiene un contacto regular.

En este caso, la empresa no cuenta con un proceso estructurado para obtener información de mercado.

“Con los años aprendimos que no nos servía de mucho investigar o relevar tendencias. Es por eso que no nos influye y no nos preocupa. De todas maneras las tendencias saltan a la vista al poco tiempo que se

imponen o se dictan y es ahí en donde nos ocupamos de mostrarle a nuestros clientes lo distinto con nuestra propuesta”.

Actualmente, el presupuesto anual destinado específicamente a viajes es bajo en relación al volumen de su venta al mercado exterior.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

Una de las competencias fundamentales para poder competir internacionalmente, señalada por el emprendedor, es aprender a trabajar con altos estándares de calidad y a minimizar los errores.

“Operar a nivel internacional es un aprendizaje duro al principio ya que cuando una empresa exporta no hay margen para el error, ante el primer incumplimiento o error que uno comete, el cliente no llama más a tu empresa y además se encarga de que todos sepan lo que ocurrió. Eso es muy diferente de lo que ocurre a nivel local, donde hay mucha más flexibilidad y tolerancia al respecto”.

La empresa tuvo que mejorar en términos de controles de calidad y puntualidad en el cumplimiento de pedidos.

“Para poder exportar es necesario volverte una empresa más profesional y seria, no importa el tamaño o antigüedad que tengas. Es ineludible. Además de tener que cumplir los pedidos puntualmente, las prendas no pueden tener hilachas, cada botón tiene que estar en el lugar exacto, todas las prendas de un mismo talle deben ser exactamente iguales”.

Mantener la empresa flexible también es señalada por el emprendedor, como una condición relevante. Si bien mantienen aún la flexibilidad propia de una empresa pequeña con pocos niveles y muy articulada, comenzaron a experimentar cierta tensión en decisiones que deben tomar a futuro en cuanto a necesidades que surgen del crecimiento que experimentan.

“Más nos demandan de afuera, más debemos producir y crecer y está el temor de perder flexibilidad. Recientemente estamos formando un equipo complejo de trabajo, pero de a poco porque no quisiera perder la

capacidad de responder de manera rápida a los cambios del entorno, sobre todo del exterior. Estamos formando un jefe de producción y un encargado de control de calidad para conformar un espacio de trabajo mejor”.

Además de las mejoras en los procesos internos clave, el emprendedor se apoya fuertemente en su equipo al considerarlo parte esencial de la potencialidad de la empresa para exportar.

“Sin un buen equipo no podríamos haber llegado a exportar. Trabajo fuerte en la transmisión de ciertos valores y en generar una cultura del cumplimiento, la buena relación y el respeto. Invierto tiempo en explicarles cuál es el estilo de la marca y en guiarlos para que la confección sea la correcta”.

Una asignatura pendiente es poder desarrollar plenamente los diseños ya que en la actualidad no hay logrado incorporar todos los detalles que quisieran en sus productos.

“Al tener gran parte de la producción en manos de talleres tercerizados, aún no hemos podido implementar ciertos detalles. Es muy complejo transmitirles ciertas cuestiones a los talleres. Por ejemplo, utilizamos gran cantidad de broches en las prendas, e imprimirles nuestro logo representa una inversión importante que repercute en el costo final del producto, y por ende en nuestro margen. Solo podemos hacerlo en la producción que realizamos en el taller propio”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

Dentro de la estrategia de marketing, el emprendedor destaca la venta a través de canales especializados y la originalidad de sus productos.

“Al vender un producto tan diferenciado, a un nicho tan específico, no puedo tentarme con cualquier intermediario para exportar mi producto. Trato de estar seguro de que entiende dónde y a quién ofrecer mis diseños para no generar falsas expectativas ni malgastar tiempo y recursos en intentar abrir nuevos mercados cuando no estoy convencido”.

Además, si bien cada colección representa una nueva propuesta, la empresa prioriza mantener el estilo propio en el diseño de sus productos.

“A veces podés sentirte tentado a hacer productos más masivos, que sean más fáciles de vender, pero perderíamos el trabajo de años buscando un estilo e intentando ser una marca creíble y confiable para nuestro segmento”.

La herramienta central de la estrategia de comunicación es Internet, tanto para el mercado interno como para el externo. En el futuro el emprendedor cuenta con un proyecto que le permitirá desarrollar una plataforma 2.0 basada en operaciones de comercio electrónico y en una estrategia de comunicación centrada en las ventajas que otorgan las redes sociales.

En resumen, las variables vinculadas al producto y al canal tienen el mayor peso dentro de la estrategia de marketing en este caso.

Caso 5

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 5 surgió en el año 2002. Cuenta actualmente con 24 empleados directos y dos locales propios ubicados en la ciudad de Buenos Aires. Los locales se encuentran en Palermo y en la Recoleta. También, la empresa abrió un local propio en Roma desde hace tres años.

“El negocio comenzó con la confección de vestidos de noche a pedido y vestidos de novia y luego fue evolucionando hacia una oferta más amplia. Cuando abrí mi primer local y empecé a participar del BAF (Buenos Aires Fashion Week) crecí mucho, ganando identidad porque tuve la responsabilidad de respetar ciertas pautas en cada colección. Hoy diría que mi ropa es más que nada morfológica, con prendas que no son las clásicas. Busco romper estereotipos”.

Las exportaciones se iniciaron al año siguiente de la creación de la empresa y para el 2011 representaban el 70% de la facturación del negocio. Los principales mercados de destino de los productos son: Italia principalmente donde tiene presencia con locales exclusivas Italia, Japón, Arabia Saudita y a los países vecinos de Chile y Uruguay.

“Abrimos un local en Roma, en Piazza Spagna, donde están todas las grandes tiendas. Habíamos tenido otras experiencias de llevar la colección fuera del país, pero ahora contamos con un contacto fijo en Italia que se encarga de gran parte del proceso. Es un trabajo más sólido”.

Los procesos productivos principales de la empresa (diseño, corte y moldelería) se encuentran centralizados en talleres propios en tanto que la confección y producción en serie de sus prendas es tercerizado en un grupo de 5 talleres medianos que le proveen todo lo producido para cada temporada y cada mercado.

En este caso, la empresa fue fundada por una emprendedora con experiencia internacional basada en haber vivido y estudiado en diferentes ciudades europeas, principalmente italianas. Además, cuenta con formación universitaria en diseño de indumentaria.

“Empecé mi carrera luego de graduarme, trabajando para distintas marcas. Con la experiencia acumulada decidí apostar por algo propio y trabajar en forma independiente. Egresé en la segunda camada de Diseño de Indumentaria de la Universidad de Buenos Aires”.

La oferta de la empresa.

La empresa se dedica fundamentalmente a la indumentaria femenina con alto contenido de diseño, es decir, moda de autor. Comenzó ofreciendo vestidos de noche a pedido para luego extender su colección a ropa informal, siempre orientada al segmento femenino.

“Busco explotar mi propio estilo. Si hice un pantalón que salió bueno, pienso en dos más con esa misma base y recurso. Considero que mantener una identidad es primordial”.

El proceso de diseño está a cargo exclusivamente de la emprendedora/fundadora, quien concentra la decisión sobre todo lo referente a lo que se va a ofrecer en cada colección.

“La colección que se vende en la Argentina es la misma que se venderá en Europa el próximo invierno, aunque con muy pequeñas diferencias. Si bien el producto es exactamente el mismo, hay una diferencia de tallas, porque las mujeres en Europa, según el país pueden ser más altas, sobre todo las nórdicas. También se vende mucho el talle chico, aquí el mediano es el promedio. Y me suelen pedir ropa más abrigada, el invierno es mucho más crudo que en Argentina”.

El segmento objetivo al cual se dirige la empresa.

La empresa se enfoca en un perfil similar de clientes en los distintos países, mujeres que buscan moda preferentemente de estilo urbano con aspectos diferenciadores en el diseño y el tratamiento de las materias primas, muy exigentes de la calidad de confección en las prendas que utilizan.

“En promedio es una mujer de 30 años, que busca vestirse con ropa con una vuelta de rosca. A mis prendas, cuanto más las conocés, más las querés. Por eso es importante siempre probárselas, porque hay todo un estudio de calce detrás. Quizás no tiene impacto a primera vista, pero quien conoce el producto, sabe”.

Se caracterizan además por tener un alto poder adquisitivo y sentirse atraídos por el diseño y las texturas de las prendas.

“El segmento de clientes que atendemos tiene la oportunidad de viajar y conocer otras tiendas del mundo, lo que le da un carácter sumamente cosmopolita”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

En este caso la internacionalización temprana se dio con relativa facilidad, impulsada por cuestiones coyunturales del sector, favorecida por una red de contactos personales y apoyados, durante sus comienzos, en misiones comerciales de las que participaba la fundadora en el mercado exterior.

“Nuestro producto gustó tanto que inmediatamente comenzamos a recibir pedidos pese a que muchos nos decían que para tener éxito en estas ferias comerciales se necesitaba estar presente como mínimo en cinco ediciones”.

El principal impulso fue gracias a contactos personales que la emprendedora y su entorno tenía en Italia donde comenzaron a realizar negocios mediante un intermediario hasta llegar a abrir un local propio.

“La razón de un local propio es simple, muestra mayor grado de compromiso con el comprador extranjero respecto de fechas y cantidades de prendas que le vas a enviar, ya que por lo menos vas a tener que enviar mercadería a tu propio local. Además, al ser Argentina un país poco tradicional en el sector de indumentaria, es importante comenzar dando fuertes señales a los nuevos clientes”.

La búsqueda de oportunidades en mercados externos comenzó con la participación de la empresa en una feria internacional realizada en la ciudad de Londres. Además, un contacto personal muy cercano les permitió llegar a tener una presencia importante en distintas ciudades e instalar el primer local propio en Roma, de allí en adelante la empresa contactó un equipo de intermediarios internacionales que contribuyeron a llevar sus productos dentro de Italia, al mercado asiático y al mercado de los países árabes. Con esta experiencia la propia empresaria abrió el mercado de los países limítrofes (Chile y Uruguay).

En los comienzos y para el acceso al mercado de los países limítrofes, la empresa recurrió a los programas de apoyo y fomento de las exportaciones ofrecidos por la Fundación Export.Ar.

“La fundación nos dio la posibilidad de viajar a misiones comerciales con colegas del sector, compartiendo costos y haciendo mucho más accesible la participación”.

La empresa desde los primeros años realizó una búsqueda proactiva de nuevos clientes en el mercado internacional, fundamentalmente en el mercado europeo. Como resultado de estas acciones su principal destino en el exterior es Italia, seguido por Chile, Uruguay, Japón y recientemente operaciones comerciales en Arabia Saudita y otros países del mundo árabe.

El proceso de creación de valor.

El diseño y estilo diferencial de los productos es señalado por la fundadora como la mayor fuente de generación de valor en la empresa, sobre el cuál se apalancan las demás acciones.

“El diseño que ofrecemos es realmente diferente y nos apoyamos además en cuidar mucho el canal comercial. No solo como canal sino como fuente de nuevas oportunidades”.

El valor diferencial que ofrecen también se basa en la materia primas que utilizan. Sin embargo, en los últimos tiempos, el acceso a las mismas resultó dificultoso.

“Las telas y materias primas que utilizamos son en su totalidad importadas, porque en el país no encontramos, por volumen o bien por características del producto, los materiales que necesitamos para nuestros productos”.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

Los mecanismos que con mayor frecuencia utiliza la empresa para conocer las tendencias del mercado y las oportunidades de negocio en el exterior surgen principalmente de la información que puede obtenerse en Internet, de los viajes comerciales, de los intermediarios en el exterior y pero fundamentalmente de la observación directa.

“Tenemos una posibilidad única de acceder a información de primera mano gracias a que podemos estar cerca de los clientes debido a nuestra presencia en diversas ciudades del mundo. Esa información es única y es la que nos permite generar diferenciación en nuestro posicionamiento y nuestros productos”.

La tecnología también es usada para estar on line informado sobre la evolución de las ventas.

“Hoy accedo de forma on line, desde mi teléfono a información sobre ventas tanto de un local en Argentina como el de Roma. De esta manera me doy cuenta qué es lo que se está vendiendo y qué funciona”.

El canal comercial o el intermediario son un eslabón central del proceso que la empresa destaca como un proceso que lleva tiempo, esfuerzo, mucho trabajo y sobre todo mucha paciencia.

“Son muy importantes para nosotros, somos socios que buscamos el mismo objetivo, una relación ganar-ganar. Ellos nos envían información y nos abren mercados a medida que comprueban que por nuestra parte cumplimos con nuestras entregas. Sumado a ello, nuestra marca se va afianzando cada vez más en cada tienda donde se venden nuestros productos.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

Dentro de los factores que identifica como fundamentales para poder competir internacionalmente se destacan la construcción de confianza, además de ofrecer productos de calidad y cumplir con los plazos y compromisos.

“Seguir una conducta es fundamental y esta debe sostenerse en el tiempo. Si tenés el mejor producto pero no sos confiable en cuanto al cumplimiento, no sirve de mucho”.

La flexibilidad de la empresa es señalada por la emprendedora como una fortaleza.

“Nuestra empresa es pequeña y el hecho de exportar nos obliga a ser sumamente dinámicos, más si le sumamos que hacemos negocios desde Argentina, lo que no es sencillo. No tenemos tradición de exportadores en este rubro. Tener la capacidad de adaptarnos con la mayor velocidad que podemos a los cambios que vienen del exterior, es una clave importante”.

La utilización de la información obtenida para tomar decisiones y realizar cambios también es mencionada como un aspecto sumamente necesario para poder competir internacionalmente.

“Prestamos mucha atención y tratamos de utilizar inteligentemente la información que obtenemos por nuestra cuenta así como la información

y sugerencias que nos llegan de nuestros propios intermediarios o clientes”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior.

En el mercado exterior, la empresa destaca las variables vinculadas al producto y al canal como centrales dentro de la estrategia comercial. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas los precios para este segmento de clientes son fijados prácticamente de manera exógena y muy relacionada a la localización de los puntos de ventas. Su fuerte inversión es en el desarrollo de sus productos (diseño y materias primas) y más recientemente en tecnología de la información, desde donde pretenden en el futuro centrar su gestión de ventas.

Otro aspecto mencionado como relevante por la empresaria fue la importancia estratégica que está teniendo el canal de ventas en los últimos años ya que por medio de ellos les permite acceder a información calificada y corregir el posicionamiento y la adaptación de sus productos, sobre todo en aquellos mercados geográfica y psicológicamente más distantes de la empresa.

“La comunicación, en general, queda más en mano del intermediario y en cuanto a la estrategia de precios, al ser un producto diferenciado y de nicho, tenes bastante flexibilidad”.

Los contactos, es decir, la red de la empresa, principalmente la compuesta por los distribuidores, es fundamental en el diseño de la estrategia comercial y para la obtención de información calificada de los mercados en los cuales opera.

“Sobre todo cuando no tenes presencia propia, sino que dependes de terceros, no podés armar solo la estrategia sin coordinarla con el intermediario en cada país o ciudad. Son ellos los que saben dónde puede venderse mejor el producto, cuál es el precio adecuado, etc”.

La construcción de marca también es tenida muy en cuenta, aunque se destaca que es un aspecto de muy largo plazo.

“Para una empresa como la nuestra, tener una marca fuerte es fundamental, pero es más fácil desarrollarla a nivel local, que en el exterior donde la competencia es mucho mayor. Además, una marca no

reemplaza aún la generación de confianza con el intermediario externo, que es lo que valoran cuando deciden comprarle”.

La empresa tiene como objetivo continuar su expansión por el mercado europeo y su penetración en el mercado asiático, (principalmente Japón) y en los países del mundo árabe. Para los próximos años se encuentra analizando la posibilidad de abrir una pequeña fábrica en Italia o tercerizar parte de su producción allí.

Si bien el objetivo de la emprendedora y su equipo es diseñar y producir la mayor parte de sus colecciones desde Argentina, no descartan la posibilidad de producir y distribuir desde Italia.

Caso 6

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 6 fue fundada en el año 2002, año en el cual también comenzó con sus actividades de exportación.

La apertura del primer local fue en la ciudad de Buenos Aires, en la zona de Recoleta. Actualmente, posee 3 locales en Argentina y 2 en Tokio (Japón).

La empresa cuenta con 50 empleados y la producción se lleva a cabo en la fábrica propia donde se realizan los procesos de corte, la transformación del producto en colecciones de producción, la generación de fichas, moldes, muestras y estamperías y también el laboratorio de desarrollo.

En la actualidad exporta el 45% de su producción y los principales mercados de destino son: Japón y Estados Unidos en primer lugar, seguidos con alguna exportación que se realiza en menor medida a Europa y otros destinos del mercado asiático.

“Los comienzos fueron complicados porque nuestra propuesta está muy basada en la creatividad y originalidad y es complicado integrar dichos conceptos en un negocio y hacerlo rentable”.

En este caso, el emprendedor-fundador estudió diseño gráfico y publicidad en Argentina y contaba con experiencia en ventas al exterior.

“Dada mi experiencia desde el inicio comencé a considerar que nuestra propuesta no tenía porqué tener fronteras geográficas”.

El emprendedor estudió diseño gráfico y publicidad al mismo tiempo algunas disciplinas relacionadas con el teatro. La impronta e interés por el trabajo con materiales textiles la desarrolló durante sus años de trabajo en la empresa familiar dedicada al rubro de desarrollo textil.

La oferta de la empresa

En los inicios, la empresa confeccionaba prendas para grandes marcas locales.

“El diseño lo definían las marcas para las que trabajábamos pero teníamos siempre la intención de dejar de hacerlo. Pensábamos que teníamos algo diferente para ofrecer y decidimos comenzar a vender nuestras colecciones al exterior, muy de a poco”.

El proceso de diseño está a cargo exclusivamente del fundador/emprendedor. La concepción previa de lo que va a producirse y la producción misma puede llegar extenderse hasta un período de 6 meses. Luego de terminar el diseño conceptual de la prenda, la producción está a cargo de un equipo que la lleva a la práctica.

“Parte de nuestro orgullo es que en esta empresa se diseña, no copiamos. Diseñamos cada colección y eso es un trabajo muy difícil y muy caro. Nuestro capital está en la gente, en la capacidad creativa que es lo más interesante pero también lo más caro hoy del mercado”.

Como característica de la oferta de la empresa, en sus prendas está primero el material y después el diseño.

“Como emprendedor del sector de la moda, mi pasión son los materiales y eso lo transmití a la empresa desde los inicios. Nuestros productos están pensados desde el material y no al revés. En el último tiempo trabajamos mucho la piel de pescado, que genera un efecto exótico, algo primitivo, y la combinamos con red engomada y la aromatizamos con cuero de vaca.

Cuando creas materiales es mucho más trabajo, porque hay muchas cosas que no puedes dar por sentado, hay que probarlos. Sin embargo, cuando termina saliendo un producto que llega al punto de venta, para mí es una especie de milagro”.

La oferta de productos es la misma para el mercado local y el mercado externo con algunas variaciones con respecto a los talles. La idea de la empresa es desarrollar colecciones temáticas pero atemporales respecto de las estaciones climáticas del año donde lo que se privilegia de manera permanente es la utilización de materiales no tradicionales para la confección de la línea indumentaria.

El segmento objetivo al que se dirige la empresa

El segmento de clientes al que se dirige la marca son mujeres de entre 30 y 50 años, cosmopolitas e interesadas en prendas confeccionadas con materiales no convencionales.

“Apuntamos a un nicho muy específico que es fácilmente identificable en las principales capitales del mundo. Un segmento que en Argentina parecía ser de vanguardia y rupturistas y que en el exterior es igual pero al mismo tiempo más amplio. Para nosotros siempre fue más fácil encontrar consumidores interesados en nuestra propuesta fuera del país que en Argentina”.

En la empresa buscan identificar clientes que tengan predisposición a innovar y a estar a la vanguardia de los diseños y productos confeccionados con materiales nobles y sintéticos.

“Con los años fuimos confirmando que si bien contamos con un mercado local de clientas tenemos muchas más oportunidades en el exterior”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

Si bien desde comienzo el emprendedor tuvo como objetivo exportar su producto, sin embargo, con el tiempo la exportación fue una necesidad.

“Aunque fui un gran impulsor de exportar todo surgió cuando en nuestros inicios comenzamos a experimentar muchos problemas para vender en el

mercado local. Luego, con las dificultades que vas enfrentando comprendí que el desafío de exportar no era tampoco sencillo pero teníamos que estar donde estaban las oportunidades”.

Como resultado de la decisión de iniciar la internacionalización, la empresa comenzó a participar de ferias internacionales buscando clientes para poder exportar.

“Las experiencias que fuimos acumulando fueron muy importantes. No obstante, no tardamos en darnos cuenta de que solos no podíamos y recurrimos a instituciones como la Fundación Pro Tejer y la fábrica de telas INTA (Industria Textil Argentina S.A.).

La estrategia de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados se encuentra centrada en una gestión proactiva y en una intensa relación con sus intermediarios en el mercado exterior. Al mismo tiempo, si bien cuenta con operaciones comerciales en diferentes países del mundo centra su actividad y desarrollo empresarial en Japón.

El proceso de creación de valor

El emprendedor asigna un rol central a la creación de valor al considerar que constituye la fuente esencial para lograr diferenciarse en un mercado tan competitivo.

“Siempre tuve claro que si no generas un valor diferente, una propuesta distinta es muy difícil sobrevivir en este mercado. Por eso me base siempre en mí fuerte que es el diseño y la facilidad para trabajar con diferentes texturas, creo que ahí radica la base de nuestro valor en el mercado, siempre estamos innovando y proponiendo algo diferente. Así es como logramos mucha diferenciación y atracción en nuestros clientes”.

El laboratorio de desarrollo es para la empresa tan importante como cualquier otra área o proceso.

“Es un apuesta importante en términos de recursos, tanto de dinero, gente y tiempo. Tener un laboratorio como el que tiene la empresa dedicado exclusivamente a desarrollos nuevos que se puedan aplicar al diseño de prendas es una apuesta importante”.

Por otro, lado un concepto importante en la creación de valor para sus productos se encuentra en la posibilidad de explotar productos y materiales auténticos de origen local en diseños con estilo internacional e innovador.

El profundo conocimiento de los diferentes mercados desarrollado durante sus experiencias comerciales en el exterior le permite adaptar el desarrollo y la búsqueda de nuevos materiales de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Otro aspecto relevante es que nunca repite los materiales y los diseños de una colección a otra, independientemente del mercado en el que se venda.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

Esta empresa basa el acceso a la información de los mercados exteriores fundamentalmente en sus intermediarios.

“Nuestro mayor capital en términos de acceso a información clave para el crecimiento en estos últimos años es nuestro intermediario japonés. En el año 2003, conoció nuestra propuesta en Nueva York, a los cinco días se tomó un avión y llegó a Argentina, se enamoró del país y de nuestros productos”.

La política de la empresa es no comprar investigaciones de mercado sino mantenerse en contacto directo con sus intermediarios y con los consumidores.

“La participación en ferias es además una fuente riquísima de acceso a información sobre nuevas tendencias, materiales, clientes y demás cuestiones fundamentales que son muy relevantes para cualquier empresa del sector”.

Si bien el intermediario japonés es reconocido por la empresa como un engranaje central de los negocios de la firma, todos los intermediarios son considerados como fundamentales.

“Damos prioridad a mantener una relación fluida con los intermediarios porque sin ellos los negocios que hacemos en el mercado externo pierden estabilidad”.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

Si bien la estructura organizacional de la empresa cuenta con las áreas convencionales de cualquier empresa, la dinámica de trabajo interna le permite no perder la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno.

“Es clave para poder competir en estos segmentos exclusivos mantenerte lo más flexible posible porque en el negocio de la moda los cambios son muy rápidos y hay que responder con rapidez”.

Contar con una fábrica propia también es considerado un activo muy importante.

“Tener donde fabricar tus productos sin depender de la informalidad de los talleres, nos da cierta ventaja en términos de cumplimientos de plazos, calidad y de no correr riesgos de que la colección nuestra sea a la vez reproducida para otras marcas”.

Para el emprendedor, un aspecto que dificulta el desarrollo del potencial del negocio es el riesgo de producir desde Argentina.

“Los vaivenes de la economía, la distancia geográfica a los principales mercados, las trabas y la falta de estabilidad en las condiciones para importar materias primas son limitaciones importantes al crecimiento. Esa fue una de las razones por la cual comenzamos a producir nuestras propias texturas con artesanos del interior del país”.

Contar con un equipo sólido también es un aspecto destacado por la empresa como una condición necesaria para exportar.

“Llevo varios años pero el equipo que conformamos es fundamental. El trabajo mancomunado, la concepción de equipo, la conciencia de un colectivo es central para poder crecer. Para nosotros el equipo excede a los empleados de la empresa, incluye a los intermediarios así como a los proveedores con quienes intentamos siempre generar lazos fuertes, de confianza y duraderos”.

Por último, aunque no menos importante, la calidad es un factor ineludible para todos los que quieren exportar.

“Esa es la primera vara que te pone el mercado. Sin un estándar de calidad mínimo es imposible. El mercado externo es mucho más exigente que el local. La calidad fue un reto muy importante que debimos afrontar. Si bien es costoso lograrlo, no hay alternativa. Cuando creas materiales es mucho más trabajo, porque hay que realizar diversas pruebas antes de salir al mercado”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

El emprendedor asigna un rol central dentro de su estrategia de marketing a su oferta, es decir, a la estrategia de producto y a la elección del intermediario como parte de la estrategia de distribución.

“El eje central de la estrategia es la propuesta con la que salís cada temporada y la elección del canal correcto porque este último, fundamentalmente expresado en el intermediario prácticamente te resuelve las cuestiones vinculadas a la comunicación y a la estrategia de precios”.

La empresa busca posicionarse en el mercado internacional como una marca de alto diseño y pionera en la utilización de nuevos materiales para un segmento de mercado sumamente sofisticado. Como base para esta estrategia el emprendedor considera fundamental el desarrollo de su marca en el mercado de los Estados Unidos y Japón. En los años que siguen el emprendedor tiene pensado desarrollar una red internacional interdisciplinaria que le permita aprovechar las capacidades generadas por la empresa durante estos últimos años alrededor de los procesos de diseño y del descubrimiento y adaptación de nuevos materiales aplicados a diferentes productos de la industria, expandiendo esas capacidades inclusive a una línea de hogar.

Caso 7

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 7 se fundó en el año 2002. La empresa tiene un único local propio en la zona de Palermo. En el exterior comercializa sus productos principalmente en Estados Unidos y Japón, con algunas ventas no sistemáticas a países limítrofes de la región.

Emplea en forma directa e indirecta aproximadamente 50 personas. La producción se terceriza en talleres con los que la empresa trabaja desde hace varios años.

Las exportaciones se iniciaron a partir del año 2003 y para el 2011 representaban el 47% de la facturación del negocio. Los principales mercados de destino para los productos son países de la región como Chile y Uruguay, aunque el mercado más importante es Estados Unidos y Japón.

“Desde que nos pusimos en marcha decidimos que nuestra apuesta iba a ser el mercado exterior”.

En este caso, la emprendedora-fundadora estudió teatro en Argentina y diseño de fotografía en Londres donde ganó experiencia previa en diferentes empresas de indumentaria en el Reino Unido.

“Haber tenido la posibilidad de estudiar fuera del país pero me dí cuenta que a nivel local había mucho para hacer, mucho potencial de crecimiento. Pero también haber trabajado en el extranjero y más específicamente en Londres en empresas del sector indumentaria me terminó de dar una visión internacional de las oportunidades que había y de la empresa que me interesaba desarrollar”.

La oferta de la empresa

La empresa vende indumentaria con un diseño exclusivo basado en los dibujos animados japoneses de Sanrio y en una fuerte tendencia por las morfologías de los años 70.

“Tuve mucha influencia desde mi infancia en los mismos motivos que utilizo para el diseño de mis productos (animales e imágenes de la naturaleza) que son una clara referencia a los dibujos animados japoneses de Sanrio, como Hello Kitty (cuyos papeles de carta y stickers coleccionaba de niña), y a una tendencia por las morfologías de los años 70”.

El proceso de diseño está a cargo exclusivamente de la fundadora/empresadora.

“El diseño no lo puedo delegar porque en nuestra empresa el diseño es quién manda. Por conveniencia tratamos de tercerizar todo lo que no es clave, es decir, la propia producción porque el diseño, la combinación de materiales y texturas y las nuevas colecciones las desarrollamos internamente. Lo que no podemos es dejar de controlar el diseño porque es nuestro factor de diferenciación”.

El producto que ofrecen se produce en pequeñas escalas ya que apunta a un nicho de mercado.

“La escala a la que podemos trabajar hoy nos lleva en ocasiones a rechazar pedidos del exterior pero por una cuestión de capacidad de producción”.

Las colecciones que desarrolla la empresa son idénticas tanto para el mercado interno como el externo.

“El hecho de apuntar al mismo nicho de mercado en Argentina y en otros países, hacemos una sola colección y eso nos ahorra tiempo y dinero”.

El segmento objetivo al que se dirige la empresa

Apunta a un segmento de clientes compuesto por mujeres jóvenes de alto poder adquisitivo e interesadas de adquirir productos que, independientemente de su precio, les permita diferenciarse del resto de las consumidoras sobre la base de un diseño original y un tanto añorado.

“Nuestras clientas buscan prendas sencillas, posibles de utilizar en múltiples ocasiones y con un estilo que las diferencie del resto de la oferta existente en donde viven”.

El nicho de mercado al que se dirige es más pequeño que lo tradicional con un patrón de comportamiento y gustos similares entre sí.

“No vendemos lo que va a comprar todo el mundo, pero si se suman esos mercados el tamaño crece y nuestro negocio se vuelve rentable”.

“Claramente nuestro nicho de mercado adquiere productos que no compra todo el mundo, pero tampoco se fijan en el precio al momento de comprar nuestras prendas y accesorios”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

Si bien el mercado externo fue desde el inicio un objetivo, la oportunidad de exportar surgió de un contacto personal de la fundadora.

“Mas allá de ser un negocio, pensamos en el mercado extranjero como símbolo de calidad y estatus empresarial”.

En sus inicios, la empresa buscó el apoyo de diversas organizaciones gubernamentales que promueven la exportación como fue el caso de Fundación Export.Ar y las misiones comerciales de la Cancillería Argentina como parte de su estrategia para internacionalizarse, conocer cómo se manejaban los mercados extranjeros y abrir sus redes de contactos.

“Si bien el camino es largo, con el soporte de instituciones para participar en misiones comerciales, se puede acceder a viajes y contactos a un

menor costo. No vendimos ni una prenda en las primeras ocasiones pero esa experiencia de contacto directo con otros colegas y con intermediarios comerciales de diferentes partes del mundo fue fundamental para conocer realmente a nuestro cliente en el extranjero”.

Como resultado de estas primeras actividades en los mercados exteriores, la empresa decidió que lo más conveniente era comenzar exportando a mercados cercanos (Uruguay y Chile), ganar experiencia y luego llegar a mercados más lejanos.

“Las primeras operaciones de exportación fueron a Uruguay ya que teníamos allí contactos muy cercanos. Casi inmediatamente comenzamos a vender en los Estados Unidos y Japón, donde comercializamos nuestros productos en las principales tiendas, como United Arrows, Nano Universe, Marble y H.P. France”.

El acceso al mercado externo resultó relativamente sencillo, sobre todo en los primeros años. Más complicadas fueron las operaciones comerciales en Japón donde trabajaron durante 4 años con un intermediario comercial especializado en ese mercado.

“El acceso al mercado externo fue sencillo, invertimos mucho en viajes al principio, sobre todo para conocer el mercado y contactarnos con intermediarios y clientes. Pero esa inversión es muy positiva, una vez que comienzan las operaciones en el exterior también aparecen otros contactos y clientes. La clave es lograr un buen intermediario. Es una cuestión indispensable porque es la persona que va a representar tu producto”.

La estrategia de la empresa es proactiva en términos de la búsqueda de nuevas oportunidades y clientes.

“En el mercado japonés comenzamos a exportar en el año 2005 a través del grupo japonés Expo France. Con ellos trabajamos durante cuatro años y luego en el 2009 tomamos la decisión de encarar solos el mercado asiático, comencé a viajar hasta tres veces por año para cerrar mis diseños y colecciones directamente en ese mercado y cada tanto poder producir en Japón”.

El proceso de creación de valor

La emprendedora identifica el diseño como la principal fuente de generación de valor agregado para la empresa.

“El diseño por sobre todas las cosas es quién manda en nuestro negocio”.

Por otro lado, también lo es la generación de posicionamiento diferenciado de marca en el exterior. Por lo tanto, de manera periódica se generan un conjunto de acciones en alianza con marcas locales de renombre que le permiten apariciones en la prensa especializada y contribuyen de esta manera a reforzar su concepto de producto exclusivo.

“En este sentido la empresa generó un conjunto de alianzas entre otros diseñadores y empresarios del sector de indumentaria, aunque no de manera exclusiva. Un ejemplo de ello son las colecciones desarrolladas con la marca de jeans Lee, la ropa deportiva Puma, Cartoon Network, con United Arrows y Motorola, entre otros.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

La empresa utiliza diversas fuentes de información para conocer las tendencias y oportunidad de mercado.

“Los viajes son muy importantes para tener acceso a información directa, la participación en ferias internacionales te da mucha información también pero son imprescindibles las reuniones y el contacto directo con los representantes en el exterior”.

El rol de los intermediarios es fundamental, con ellos coordinan las estrategias y los cambios en los productos.

“Para nosotros es fundamental tener una buena relación con el intermediario y mantenerla en el tiempo. Intentamos siempre un diálogo abierto y directo donde claramente todos se vean beneficiados. Al mismo tiempo ellos pretenden una relación similar. Los intermediarios son los

que me transmiten qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados”.

La utilización de la tecnología también es un aspecto destacado como fundamental como forma de tener acceso a la información.

“La tecnología nos permite hoy un contacto muy fluido con nuestra red. Nuestra red de contactos es fundamental y para mantenernos activos con ellos, hacemos una utilización intensiva de la tecnología. No solo podemos hablar sino podemos ver propuestas del extranjero, resolver problemas y dentro de poco seguramente incrementar las ventas”.

La empresa no realiza investigaciones de mercado en forma sistemática pero, sin embargo, recurre a los puntos de venta para obtener información actualizada para conocer cómo están funcionando los productos y cómo evolucionan las ventas.

La mayor parte de la información que se obtiene desde las distintas fuentes es integrada y compartida internamente en las diferentes áreas de la empresa y con las unidades productivas externas.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

Producto de la experiencia acumulada, la emprendedora identifica distintas competencias que posee la empresa necesaria para poder competir en el mercado internacional. Entre las cuales, destaca la flexibilidad para adaptarse a los cambios y la relación con los intermediarios internacionales.

“La empresa al ser pequeña nos permite cierta flexibilidad, igualmente es una forma de trabajo, sabemos que tenemos que mantener el dinamismo. Estamos acostumbrados a adaptarnos todo el tiempo”.

“Los intermediarios son los que me transmiten qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados”.

Al encontrarse tercerizada sus procesos productivos en distintos talleres relacionados entre sí, la relación y articulación de actividades entre estos centros productivos y la

empresa es fundamental en términos de mantenerse flexible para responder de manera rápida a los cambios demandados desde el entorno.

“Para nosotros es muy importante poder trabajar con dos o tres talleres de confianza que te conocen y responden a tus exigencias. Tratamos de coordinar con ellos para mejorar constantemente los procesos y mantener una muy buena. Son parte de nuestro equipo de trabajo y de esta manera resulta más sencillo responder a problemas que surjan de manera espontánea. Tenemos muchas reuniones con los dueños de los talleres, muchas veces pasamos más tiempo con ellos que en nuestras oficinas. Por eso, a diferencia de las grandes marcas nosotros tenemos la posibilidad de adaptarnos más rápidamente”.

La emprendedora reconoce que la estandarización de la calidad en sus productos es otra capacidad central de cualquier empresa interesada en competir internacionalmente.

“Cumplir estándares de calidad en el diseño, las materias primas y la producción, son cuestiones fundamentales en el momento de acceder al mercado extranjero. Definitivamente, lo imprescindible para salir a exportar es la calidad y diseño”.

Por último, la capacidad para acceder a información calificada y diferenciada sobre las tendencias, los mercados y las oportunidades constituye otro de los activos necesarios para competir en el exterior.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

La emprendedora menciona como pilares de su estrategia comercial a las decisiones que toma sobre el diseño de sus productos y a la relación con los intermediarios internacionales que son los principales factores de su ingreso a los mercados exteriores.

“Creo que el precio no es tan importante porque nuestro cliente busca un buen producto independientemente de cuánto le cueste, ya tiene un patrón de comportamiento y no lo cambia. Lo que no se puede descuidar es lo que se ofrece y a dónde se vende. En el proceso de exportación, el rol del canal comercial y la tecnología es fundamental”.

“Nuestros intermediarios son fundamentales para el ingreso a los nuevos mercados ya que es por medio de ellos que comprendemos qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados”. En definitiva, el que sabe cuál es el mejor lugar para ofrecer el producto, es el intermediario, además de ser quién conoce de cerca al consumidor de cada país”.

En los próximos planes de la emprendedora se encuentra continuar desarrollando el mercado japonés, implementar una plataforma para la venta on-line de sus productos, desarrollar herramientas tecnológicas que le permitan generar una comunidad internacional de clientes y fortalecer su presencia en los mercados de los países de la región.

Caso 8

La Empresa y el/la emprendedor/a

La empresa correspondiente al caso 8 se fundó hacia fines del año 2002 y principios del 2003. Cuenta con tres locales propios uno en la zona de Palermo Viejo donde se concentra la tendencia en la moda de vanguardia en Buenos Aires y dos locales más en centros comerciales dirigidos al público de mayores ingresos extranjeros.

En este caso, la emprendedora-fundadora estudió diseño de indumentaria y vivió en los Estados Unidos por muchos años. A su regreso al país fue contratada por una de las empresas más reconocidas del sector debido a su habilidad en el diseño de indumentaria. Años más tarde se asoció con un amigo, especialista en diseño textil y juntos crearon una exitosa marca de ropa para el segmento joven. Posteriormente, hacia finales del 2002, tomó la decisión de separarse de su socio y fundar su propia empresa pero en esta ocasión de manera independiente.

El conjunto de experiencias anteriores constituyó una base fundacional sumamente para su empresa. Con el objetivo claro respecto de focalizarse en el mercado exterior, los resultados se vieron al poco tiempo de transcurrida la fecha de puesta en marcha pese a que el país se encontraba saliendo de una profunda crisis económica.

“Nuestra empresa comenzó luego de la crisis del 2001. Trabajé durante mucho tiempo para otras grandes marcas locales y me quedé sin trabajo. Con esa experiencia acumulada decidí fundar mi propia empresa y desde un principio la pensé para el mercado del mundo.”

“Si bien en el inicio tuvimos algunas compras a nivel local, luego hicimos girar toda la operación hacia el mercado internacional.”

“La experiencia laboral anterior y mis viajes al exterior me hicieron ver que la verdadera oportunidad para nuestra empresa se encontraba en el mercado extranjero.”

Actualmente emplea 38 personas y sus procesos productivos se encuentran tercerizados en un grupo pequeño de talleres independientes que trabajan directamente (y casi en exclusiva) para la empresa.

“Participo personalmente de las etapas del diseño y desarrollo del producto porque ése es nuestro valor agregado. Los procesos de confección son tercerizados en un conjunto de talleres pequeños que trabajan con nuestra empresa desde un comienzo y del que nuestros pedidos constituyen casi un 80% del total de su producción”

Las exportaciones de manera sostenida se iniciaron al segundo año de creación de la empresa, es decir, en el año 2005 y para el 2010 representaban el 55% de la facturación del negocio.

Si bien las primeras exportaciones las realizaron a los Estados Unidos, decidió cambiar su enfoque estratégico y relanzar sus operaciones en el mercado exterior desde Francia por considerar que este destino era el más apropiado al tipo de producto y a los objetivos futuros de la empresa.

Posteriormente los resultados le dieron la razón a la emprendedora y actualmente sus ventas se efectivizan en destinos tan dispares como Japón, Dubai, España, Corea, Reino Unido, Brasil, Australia y Rusia. Siendo, de todos los casos analizados, el de mayor dispersión geográfica en sus operaciones comerciales.

La oferta de la empresa

La característica más relevante de los productos que ofrece esta empresa es su diseño de avant garde y la combinación utilizada con las diferentes texturas de sus materias primas.

Precisamente el proceso de diseño que es central en esta empresa se encuentra centrado en la fundadora y un equipo de trabajo reducido que la acompaña desde los inicios. El resto de las operaciones (confección, corte, lavado, etc.) lo realiza en un conjunto de talleres con no más de 20 operarios que trabajan de manera prioritaria para sus producciones.

Con estas pequeñas unidades productivas la emprendedora trabaja desde el comienzo de sus ventas al mercado exterior y en muchos de ellos desarrollaron de manera conjunta procesos productivos de alta calidad internacional. Esto implicó un trabajo que demandó mucho tiempo, articulación y esfuerzo tanto por parte de los propietarios de estos talleres y la empresa. El resultado alcanzado es lo que permite abastecer a los mercados externos prácticamente con una cantidad nula de reclamos en términos de calidad del producto terminado.

“En este entramado, la relación con los talleres y proveedores de telas o estampadores es fundamental, porque en ellos descansamos muchas tareas que son relevantes en el armado de nuestro producto y en el cumplimiento de nuestros compromisos en el exterior”.

Las diferentes colecciones presentadas anualmente cruzan transversalmente los diferentes mercados que atiende sin considerar las diferencias culturales o la distancia geográfica entre ellos.

“Nuestra filosofía de trabajo es ser iguales hacia fuera y hacia adentro, coordinar nuestras acciones y decisiones en ambas direcciones”.

“Utilizamos las mejores materias primas posibles y aportamos nuestras experiencias internacionales a los procesos productivos de esta manera obtenemos un producto de calidad mundial”.

“Nuestros clientes en el exterior no se diferencian mucho del segmento local, hay un conjunto de características que los identifican a todos por

igual, comparten gustos y siguen las mismas tendencias sin importar el lugar de residencia”.

El concepto de la empresa es desarrollar colecciones que acercan la moda al arte y conviertan cada prenda en una pieza única. De esta manera su diseño se caracteriza por la innovación permanente tanto de siluetas como de desarrollo textil. Sus productos son dirigidos al segmento del mercado denominado “designer clothing”, que se compone de artículos de lujo de altísimo valor agregado, con un perfil de cliente muy específico que busca y valora los detalles de calidad y diseño, y que está, al mismo tiempo, dispuesto a pagar mucho más ya que se maneja casi como un coleccionista.

“Si bien trabajamos con un producto más de estilo artesanal que industrial, estamos ampliando nuestro concepto de producto a otros sectores como el hogar, las mascotas y los accesorios. Por ejemplo, en el día de los enamorados del 2011 desarrollamos un kit picnic, pensando en que queríamos que se viva ese momento disfrutando de algo nuestro”.

“Producciones únicas, limitadas, no repetitivas, dinámicas e innovadoras en materiales y diseño, esa es una de las características principales de nuestra oferta. El cliente debe encontrar siempre algo distinto y diferente”.

El segmento objetivo al que se dirige la empresa

Según la emprendedora, constituyen su principal segmento de clientes las mujeres de entre 25 y 45 años que prioritariamente buscan prendas confeccionadas con materiales nuevos, con estampados no convencionales, materiales nuevos y que constituyan una referencia en términos de nuevas tendencias. Clientes dispuestos a pagar más que el precio promedio del mercado sin considerar el origen del producto que adquieren.

“Nuestro segmento de clientes son mujeres jóvenes (entre 25 y 45 años de edad) interesadas en prendas confeccionadas con materiales nuevos y estampados no convencionales”.

“Las prendas pueden ser llevadas tanto por madres como por hijas y pretenden ser más un estilo de vida, un concepto diferente que pueda trascender a muchos mercados sin importar dónde se localicen”.

“No importa donde vivan, sino que compartan los gustos y tendencias”.

La empresa atiende un conjunto de nichos de mercados relativamente pequeños y diseminados en un gran número de capitales que busca constituirse en referentes de la moda alrededor del mundo. Específicamente son ciudades con características de capitales sumamente cosmopolitas.

Entre los principales destinos con más de tres puntos de ventas están Estados Unidos, Francia, China, Australia, Italia, Corea, Rusia, Inglaterra, Hong Kong y Arabia Saudita.

“Comprendimos que ese nicho de mercado tan específico se encuentra en las principales capitales del mundo y que en la suma del todo es un mercado más que significativo para nosotros y posiblemente no así para las grandes empresas”.

“Por eso considero que parte de nuestro éxito en el exterior se debe no solamente a nuestros productos sino a que atendemos a un segmento al que las grandes firmas no le prestan atención”.

De esta manera, comercializa el 45% de sus productos en el mercado local mediante una red de tres locales propios mientras que el 55% restante se exporta, principalmente al mercado europeo y asiático.

“Exportamos a diferentes países, a Estados Unidos, Francia, Alemania, San Pablo, fuertemente a Japón y otros países del sudeste asiático”.

“China nos dio una grata sorpresa los últimos años, casi el 50% de lo que exportamos va con destino a ese país. Exponemos nuestras colecciones dos veces al año”.

“Sin lugar a dudas creo que somos una de las empresas de indumentaria argentina con mayor presencia en el mercado asiático”.

La internacionalización temprana y la estrategia de ingreso a nuevos mercados

Si bien la empresa comenzó a exportar a los pocos meses de ser creada, su emprendedora reconoce que si bien no participa de manera regular de misiones comerciales oficiales, el ingreso a nuevos mercados se vio apalancado por el creciente

apoyo de organizaciones gubernamentales y fundaciones que tienen por objetivo posicionar los diseños de autores argentinos en los mercados internacionales.

“Si bien no participamos de manera masiva de misiones comerciales, cuando lo hacemos nos preparamos con mucha anticipación y meticulosidad porque sabemos que ese tipo de actividades nos hace visibles e incrementa nuestro contacto con los intermediarios internacionales”.

“Más allá de ello creo que en estos últimos años desde los organismos estatales se hace mucho para que la moda y el diseño local sean conocidos, apreciados y vendidos en el mercado internacional”.

Más allá de esta experiencia comenzó exportando prendas a Estados Unidos ya que la emprendedora desarrolló relaciones muy fuerte en dicho país. Sin embargo, pronto se dio cuenta que si quería posicionar sus productos en la avanzada del mercado internacional, al menos en este rubro, los Estados Unidos no era el mejor lugar por donde comenzar.

Por ello, más allá de reconocer que la calidad del producto terminado es fundamental en este sector comprendieron que hay lugares emblemáticos especialmente para el posicionamiento de la marca. Entonces decidieron buscar una agencia de relaciones públicas en París con una importante cartera de contactos en el sector de la moda, participar en ferias internacionales con base en esa ciudad y de esta manera relanzar su marca desde Francia.

“Los inicios fueron diferentes a los de otras empresas porque no participé de ninguna feria comercial en el exterior, sino que directamente nos contactamos con un intermediario norteamericano y comenzamos a vender allá”.

“Sin embargo al poco tiempo comprendí que nuestro posicionamiento internacional debía de ser construido desde un centro geográfico que sea referente en la moda, por eso tomamos la decisión de desembarcar en Francia donde comenzamos participando de las principales ferias de moda y tendencias internacionales que se dan cita en ese país”.

La estrategia para el ingreso al mercado asiático fue similar, es decir, desarrollaron una red de contactos locales en el segmento de sus clientes e intermediarios y al mismo

tiempo participaron de exposiciones internacionales para dar a conocer sus productos y reforzar la construcción de las relaciones comerciales.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de expansión comercial hacia otras áreas de negocios que consiste en articular sus actividades con marcas internacionales que demandan nuevas categorías de productos con diseño innovador y alto grado de diferenciación.

“En este proceso de crecimiento también colaboramos con marcas importantes (como PUMA, MOTOROLA o LEE) en el lanzamiento de ediciones limitadas de productos; esto refuerza la fuerza de nuestro diseño y estilo de trabajo, un negocio en el que seguramente las grandes marcas no trabajan porque apuntan a otro mercado, a otra escala”.

“Producir localmente y vender globalmente es nuestra filosofía”.

El proceso de creación de valor

Una de las principales fuentes de generación de valor agregado es el diseño innovador de sus productos, tanto en los cortes como en el tratamiento de materiales y procesos. Siempre apoyada en una visión de vanguardia, en los desarrollos textiles fusiona elementos no tradicionales tales como plumas, plástico, plantas, cuero, fotografías y granos, con cortes desestructurados.

Otra de las fuentes de generación de valor lo constituye la construcción del su posicionamiento de marca en los diferentes mercados generado desde la relación con sus intermediarios comerciales ya que ellos son propietarios de un conjunto de activos intangibles locales muy importantes para el nuevo ingresante.

Finalmente, estas dos acciones se vieron reforzadas con la obtención de menciones internacionales, premios y menciones de la crítica especializada en las diferentes exposiciones y eventos internacionales.

“De todas maneras debo reconocer que el hecho de haber ganado muchos premios internacionales en diferentes exposiciones de diseño (aunque no era ese nuestro objetivo al presentarnos), como así también tener una cobertura de prensa que es líder en el negocio de la moda nos abrió muchos premios y mercados. Esto también termina agregando

valor a nuestros productos y obtenemos un reconocimiento importantísimo de nuestros clientes”.

La estrategia de comunicación que plantea esta empresa es no tradicional en comparación con la de otras empresas del sector: se desarrolla desde diferentes plataformas de redes sociales, mediante las que la empresa vehiculiza la comunicación con la mayoría de sus clientes.

“Nuestra estrategia de comunicación no es tradicional y nos apoyamos mucho en la tecnología y en el boca a boca”.

“Ya nuestros clientes se acostumbraron, y nos comunicamos directamente en un 85% con ellos vía las redes sociales, es lo que se viene”.

Los mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores

Como parte de su estrategia de internacionalización, considera especialmente relevante la obtención de información sobre los mercados exteriores. Este proceso se realiza principalmente en la relación periódica que la empresa tiene con sus intermediarios comerciales.

“Somos socios que buscamos el mismo objetivo, una relación ganadora para ambas partes. Esta combinación es muy positiva para todos y de esta manera se incrementan nuestras ventas año a año”.

“El intercambio de información es la clave para mantener una relación de largo plazo con los intermediarios, todo hasta el más mínimo detalle se habla francamente y se discute buscando el beneficio mutuo”.

La generación de competencias internas necesarias para competir internacionalmente

La dinámica permanente del trabajo en equipo entre la emprendedora y su entorno de decisiones más cercano permite a la empresa generar los mecanismos internos de adaptación al entorno. Por otro, lado al ser una empresa relativamente pequeña que trabaja intensamente con información generada de sus intermediarios internacionales les

permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y aprovechar oportunidades de negocios en mercados de nicho.

“Nuestra filosofía de trabajo es ser iguales hacia fuera y hacia adentro, coordinar nuestras acciones y decisiones en las dos direcciones”.

“Nos interesa tener a nuestra gente comprometida con nuestra empresa y nuestro producto, pensando en qué podemos mejorar”.

“Cuando vengo de viaje tenemos largas reuniones, hablando sobre cómo vamos a traducir lo que observé afuera en nuestros productos, de modo que al mismo tiempo sea original y diferente”.

La estrategia de marketing en el mercado exterior

La emprendedora destaca como central dentro de su estrategia de marketing, las decisiones relacionadas con el diseño del producto y la gestión del canal comercial por sobre el resto de las variables comerciales.

“Por eso nuestra estrategia de marketing no es tradicional, invertimos mucho tiempo y dinero al desarrollo del producto y a la gestión de trabajo con nuestro canal de ventas”.

“La comunicación la llevamos adelante desde Internet (nuestro sitio web, grupo de facebook, etc.), casi ni nos fijamos en el tema del precio como estrategia, eso nos viene de alguna manera dado por el perfil del cliente y el canal comercial”.

Además, la información que les brindan sus distribuidores, vendedores y clientes es utilizada para realizar las adaptaciones necesarias al producto y mejorar al mismo tiempo su posicionamiento en el mercado internacional.

Tabla 8: Perfil de los casos investigados

Caso	Formación del fundador/a	Año de fundación / inicio exportador	Tipo de Producto	Dimensión en nº de empleados	Exportación sobre ventas	Países a los que exporta	Regiones a las que exporta
1	Estudió arquitectura en Argentina y diseño de indumentaria en Italia	2003 / 04	Vestimenta pret a porter	20	35%	Italia, Estados Unidos, Uruguay, Perú, Chile y México	3 zonas
2	Estudió diseño de indumentaria en Argentina	2003 / 06	Corsetería, lencería y accesorios retos	22	70%	Japón, Dubai, Israel, España y Brasil	4 zonas
3	Estudió diseño en Argentina	2001 / 03	Indumentaria informal para hombres	30	30%	Francia, España, EEUU, Australia y Chile.	4 zonas
4	Estudió Diseño de Indumentaria en Argentina	2005 / 06	Indumentaria informal de autor para hombres y mujeres	20	25%	España, Alemania Holanda y Australia	2 zonas
5	Estudió diseño de indumentaria en Argentina	2002 / 03	Vestimenta pret a porter e indumentaria de autor para mujer	24	70%	Italia, Japón, Chile, Uruguay y Arabia Saudita	4 zonas
6	Estudió diseño gráfico y publicidad en Argentina	2002 / 02	Indumentaria de diseño de autor	50	45%	EEUU, Japón, Francia, España	3 zonas
7	Estudió teatro en Argentina y diseño y fotografía en Londres	2002 / 03	Indumentaria pret a porter y diseño de autor	50	47%	EEUU, Japón, Uruguay, Chile	3 zonas
8	Estudió diseño de indumentaria en EEUU	2002 / 03	Indumentaria de diseño de autor	38	55%	EEUU, Inglaterra, Italia, Francia, Arabia Saudita, Rusia, Corea, Hong Kong, China y Australia	5 zonas

4.2 – Análisis comparativo de los casos

Con el objetivo de comprender y comparar los resultados obtenidos de los casos analizados se presentan a continuación las observaciones referentes a los contenidos de los diferentes constructos definidos (OM y CM) y analizados durante las entrevistas.

Orientación al mercado

Este constructo consideró principalmente la orientación hacia la búsqueda de información de las NEI, dentro de los cuales se analizaron como sus indicadores a los mecanismos de acceso a la información y/o investigación de mercado, a las relaciones con los intermediarios y a las rutinas de utilización de información.

Con referencia a los mecanismos de acceso a la información de los mercados externos, éstos constituyen uno de los aspectos diferenciadores de las NEI respecto de otros tipos de empresas ya que muchas veces constituyen la puerta de acceso para la primera experiencia exportadora (Blesa *et al.* 2009; Monferrer *et al.*, 2012).

En términos generales, todas las empresas utilizan diversos mecanismos para acceder a información sobre el mercado (clientes, competencia y entorno), constituyendo los intermediarios comerciales el denominador común a todos los casos. La participación en ferias internacionales de moda también es un mecanismo común principalmente para la etapa de ingreso en el mercado exterior, que se produce en todos los casos a excepción del 3 y 4 (en la Tabla 9 al final de esta sección puede verse el detalle de todas las comparaciones realizadas) en los que de manera específica los empresarios manifestaron no hacer uso de los mismos. En su lugar, priorizan el contacto personal con los intermediarios comerciales y fundamentalmente la observación directa de su segmento de cliente. Si bien este último mecanismo no se desarrolla de manera sistemática los emprendedores manifestaron que previo a encarar la venta a un nuevo mercado realizan lo que denominan “viajes de exploración de mercado”. Durante un período de una a dos semanas recorren las zonas donde se comercializan productos de la competencia, transitan los centros urbanos de sus mercado objetivo y se entrevistan con sus potenciales intermediarios comerciales en los futuros locales donde se comercializarán sus productos.

La utilización de ferias internacionales como mecanismos de acceso a información clave del mercado y a los contactos comerciales está en la línea de los trabajos de Coviello

(2006) y Dib *et al.* (2010), donde se contempla que las vinculaciones y contactos gubernamentales permiten a las NEI obtener información clave sobre mercados externos e ingresar a ciertos países con relativa facilidad. Así mismo, de los casos analizados se vislumbra que la participación en dichas ferias va teniendo distintos objetivos a lo largo de la trayectoria internacional de las empresas. Al inicio, es un canal primordial para hacer los primeros contactos y la primera venta al exterior, luego pasa a ser un espacio en el cuál se intercambia información con colegas, se expande la red de contactos y se buscan nuevos clientes o destinos para sus productos.

No solamente el rol que las NEI asignan a sus intermediarios comerciales y redes de contacto constituyen una de sus características distintivas al momento de ingresar a un nuevo mercado extranjero (Lampa y Nilsson, 2004; Coviello, 2006; Mort y Weerawardena, 2006; Haugland *et al.*, 2007), sino también su capacidad de mantener relaciones de largo plazo con ellos (Blesa y Ripollés 2008; Blesa *et al.*, 2009).

Desde esta perspectiva, el mantenimiento de relaciones formales con los agentes comerciales o intermediarios en el exterior es reconocido por todas las empresas, aunque en algunos casos (como el 2, 5, 7 y 8) los empresarios pusieron mucho más énfasis en describir la relación utilizando las palabras “nuestros socios”, “nuestros asociados”, “nuestros aliados” y hasta “nuestros accionistas” sin que lo sean de manera formal.

Identificar al intermediario como “un actor de rol central” o “considerarlos socios”, da cuenta de una relación que atraviesa estadios de mayor estabilidad, tiempo y madurez. Estos resultados coinciden con los estudios de Sharma y Blomstermo (2003), Coviello (2006), Rialp *et al.* (2010) y Dib *et al.* (2010) sobre la importancia e influencia que tienen las redes de contactos en las NEI. Además, en este sentido, los empresarios entrevistados argumentaron que dichas redes constituyen un elemento fundamental, tanto para el ingreso a los mercados externos como para el desarrollo de muchas de sus rutinas internas y de los procesos de mejora de calidad y satisfacción al cliente.

Tanto así que algunas de las empresas entrevistadas manifestaron desistir completamente de las ventajas devenidas de las misiones comerciales organizadas desde las áreas gubernamentales porque preferían fortalecer sus propias redes de contactos.

Por otro lado, la capacidad de transferir información y experiencias a sus rutinas y procesos internos es fundamental para las NEI, tanto en el desarrollo de activos intangibles y en la capacidad de aprendizaje centrada en la OM (Weerawardena *et al.*, 2007; Armario *et al.*, 2008), como en su aplicación a los procesos de toma de decisiones (Knight y Cavusgil, 2004; Morgan *et al.*, 2009; Kima *et al.* 2011).

Si bien todas las empresas incorporan y utilizan internamente la información del mercado con el fin de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (intermediarios y consumidores finales), no todas han desarrollado una rutina formal para dicho proceso.

Por ejemplo, en los casos 1, 3 y 4 no existen rutinas o procesos sistemáticos para el procesamiento de información sobre el mercado con el fin de mejorar internamente. Esto no significa que los datos obtenidos por las empresas no sean considerados o incorporados, sino que no existe formalmente dentro de la organización la rutina de procesar internamente la información e incorporarla.

Carecer de este proceso puede implicar perder de vista, en la operación diaria, señales relevantes de alerta frente a cambios del mercado. En los demás casos, sí se comprobó la existencia de rutinas formales para dicho proceso. Como resultado de ello estas NEI tienden a priorizar el desarrollo de un conjunto de activos intangibles intensivos en conocimiento, como es el caso de la transformación de su experiencia en mercados internacionales en rutinas internas. Esto implica, como lo argumentan los trabajos de Bell *et al.* (2001), Rialp *et al.* (2005), Blesa *et al.* (2009), Morgan *et al.* (2009), Lee y Hsieh (2010) y Monferrer *et al.* (2011), no solamente la búsqueda de mayor conocimiento sobre el mercado sino sobre las operaciones necesarias para ser competitivos en el exterior.

Capacidad de Marketing

En este constructo se consideraron las siguientes dimensiones: habilidades y competencias internas de las NEI (estrategia para ingresar/competir en los mercados extranjeros, utilización de la información de mercado, relaciones de largo plazo con los intermediarios y flexibilidad de la organización), la utilización de una estrategia de enfoque/nicho (nicho y escala) y la estrategia de marketing (generación de activos intangibles, desarrollo de productos diferenciados, utilización de canales especializados y énfasis en el canal de distribución y el producto por sobre el resto de las variables del marketing mix).

Con referencia a las estrategias de ingreso a los mercados extranjeros pudo establecerse que las mismas pueden ser reactivas o proactivas. Para el primer caso (empresas 1, 3 y 4) las empresas manifestaron priorizar la respuesta a una demanda pre-establecida por sus clientes o sus intermediarios y posteriormente desarrollar productos acordes con dichas necesidades. El resto de las empresas declaró preferir el desarrollo de una estrategia proactiva intentando adoptar un rol de “generador de tendencias” como base para su

diferenciación frente a competidores potenciales y también como fuente de generación de valor agregado y posicionamiento de marca frente a sus clientes.

Si bien las diferentes estrategias que utilizan las NEI para el ingreso a los mercados internacionales no fue originalmente una variable que este trabajo buscó analizar, podría ser relevante tener en cuenta los resultados observados ya que la misma es considerada cada vez más como una variable clave para la velocidad de ingreso a nuevos mercados internacionales y el éxito de las operaciones de una NEI (Autio *et al.* 2000; Moen y Servais, 2002; Griffith *et al.* 2008, Yasuhiro *et al.* 2008).

Además de aplicar la información obtenida desde sus redes de contactos al desarrollo y mejoras de sus rutinas internas y a la construcción de una relación de largo plazo con sus intermediarios internacionales, las empresas manifestaron utilizar estos datos en otro conjunto de objetivos correlacionados entre sí que les permiten reforzar sus relaciones con el mercado extranjero.

Básicamente las NEI aplican esta información para satisfacer correctamente la demanda de sus clientes en cuanto a calidad y diseño (casos 1, 3 y 4), para comprender la operatoria comercial (caso 1), para la mejora de sus productos y procesos internos (casos 2, 5, 6, y 7), para la exploración de nuevas oportunidades de mercado (casos 2, 5, 6, 7 y 8) y para la definición de su estrategia de precios (caso 1).

La importancia de gestionar y mantener relaciones de largo plazo con los intermediarios está presente en todas las empresas estudiadas. Esta capacidad se manifestó principalmente en la existencia de un conocimiento personal de los intermediarios con los cuales operan, en la composición de la red comercial en el extranjero, en la antigüedad de cada uno de los componentes de su agenda y en la dinámica que cada empresa imprime a la gestión e integración de sus red de contactos en sus actividades empresariales.

Así fue posible comprobar, al igual que en los trabajos de Blesa y Ripollés (2008) y Blesa *et al.* (2010), que la OM en las NEI influye en la capacidad de mantener relaciones de largo plazo no solamente con otras empresas y clientes, de gestionar recursos así como de desarrollar productos y comercializarlos de manera eficaz. Por otro lado, de los relatos surge que esta capacidad es una condición necesaria e inevitable para poder exportar sus productos y poder mantenerse informados sobre los mercados externos. De hecho se observó que en los casos donde esta relación existe pero tiene menor grado de formalidad o estabilidad (casos 4, 3 y 1) el porcentaje que representa la exportación sobre el total de operaciones de la empresa es menor que en los casos en los cuales esta relación se encuentra más consolidada (casos 2, 5, 6, 7 y 8).

La búsqueda de objetivos comunes, el alto nivel de intensidad en la relación comercial, el contacto personal permanente entre el empresario y su intermediario en el exterior y el intercambio de información periódica entre ambos sin lugar a dudas contribuye con el sostenimiento de una relación a largo plazo entre ellos.

Una prueba de la relevancia del sostenimiento de este tipo de relación es que con el tiempo, las empresas tienden a compatibilizar su estrategia de marketing con los objetivos de los intermediarios y distribuidores.

De las entrevistas también surge que esta práctica se considera relevante en la operatoria internacional ya que permite a las empresas apalancar (y reorientar su estrategia comercial en caso de ser necesario). Además el desarrollo de este tipo de relaciones contribuye a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en otros mercados y a la ampliación de la red de contactos de la empresa. De lo manifestado en las entrevistas este tipo de comportamiento colaborativo no es sencillo de implementar e implica tiempo, intercambio de información sensible entre las empresas y la construcción de una relación basada en la confianza mutua y en el cumplimiento de metas en tiempo y forma de todos los involucrados.

A excepción del caso 4 (que manifestó no hablar de sus estrategias comerciales con los intermediarios internacionales), en el resto de los casos existen estas prácticas, aunque manifiestamente más acentuadas en algunos casos (2, 5, 6, 7 y 8) en que los emprendedores resaltan el trabajo en equipo, los objetivos compartidos y una intensa comunicación tendiente a compatibilizar objetivos, acciones comerciales y estrategias de comunicación hacia los mercados extranjeros.

El desarrollo de este conjunto articulado de prácticas tendientes a compatibilizar las estrategias de marketing de las NEI con los objetivos de sus intermediarios finalmente repercute en la posibilidad de incrementar su flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno (Servais y Rasmussen, 2000; Song *et al.*, 2008, Day, 2011).

Como fue establecido por Zahra *et al.* (2000), Knight *et al.* (2004); Aspelund *et al.* (2007) una de las características inherentes a las NEI es su flexibilidad, capacidad de adaptación y respuesta frente al cambio de las condiciones del entorno internacional, factores que en el caso de este tipo de empresas se ven favorecidos por su estructura organizacional.

En relación con lo expresado por las empresas sobre la flexibilidad y adaptación a los cambios en el entorno, se observó una respuesta muy similar en todos los casos, "...lo consideramos como una condición necesaria para exportar...".

Cabe destacar que estas empresas no solo son flexibles por ser pequeñas, lo que les permite cierto dinamismo para la toma de decisiones y cambios de rumbo, sino porque sus emprendedores, como todos los empresarios en un país como Argentina, están muy habituados a enfrentar cambios repentinos y a adecuarse con escasa anticipación a situaciones inesperadas como, por ejemplo, cierres súbitos en la importación de las materias primas que utilizan en sus procesos.

En todos los casos las empresas siguen una estrategia de nicho, previa identificación de un mismo segmento de mercado en distintos países. Como fue establecido en los trabajos previos de Aspelund *et al.* (2007), Weerawaderna *et al.* (2007) y Cavusgil y Knight (2009) muchas veces son las propias características particulares de las NEI, como los cambios en el entorno de los negocios internacionales los que constituyen limitaciones que prácticamente las obliga a implementar este tipo de estrategia.

En coincidencia con esta estrategia de enfoque o nicho las empresas también manifestaron que sus procesos de producción estaba caracterizado por la tercerización de en una red formada por tres o cuatro talleres de confección (con los que llevaban operando casi desde sus inicios) y por escalas pequeñas de producción. Esto les permite al mismo tiempo mejorar su capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes, planificar las compras de materias primas con antelación y controlar la calidad del producto terminado en cada embarque.

La generación de activos intangibles de las NEI no solamente se encuentra en la gestión del conocimiento e información del mercado en los cuales operan o en la transformación de su experiencia en rutinas internas sino en la generación de un valor diferenciador distintivo para el segmento de clientes el que apunta (Rasmussen y Madsen, 2002; Knight *et al.* 2004; Day, 2011; Ripollés y Blesa, 2012).

Es justamente el desarrollo de esta diferenciación percibida por el cliente en el mercado exterior el principal activo intangible común a todas las empresas. Es una condición a partir de la cuál tienen posibilidades de internacionalizarse, más allá que no sea en sí una razón suficiente para lograrlo. Esta generación de valor se encuentra fuertemente concentrada en el componente de diseño del producto que confeccionan (para todos los casos), en el contacto con los intermediarios (casos 2, 4, 5, 6, 7 y 8), en la utilización de materiales no tradicionales (casos 6 y 7) y en la identidad propia del producto y su imagen (caso1, 3 y 7).

La utilización de canales comerciales especializados también se verifica en todos los casos, así como, dentro de la estrategia de marketing que aplican estas NEI, la

importancia relativa asignada a las variables de distribución y producto en relación con las de precio y comunicación.

En las entrevistas prácticamente no se mencionan las estrategias de precio y comunicación, ya que depende mucho más de la decisión del intermediario. Esto se debe a que no venden directamente a los clientes finales (a excepción del caso 5, que vende en forma directa e indirecta). Sin embargo, las decisiones relacionadas con el producto y la estrategia de distribución son especialmente consideradas y llevadas adelante por los propios emprendedores. Esta concentración en la toma de decisiones parecería mostrarse como una debilidad al momento de considerar la estrategia de expansión de la empresa, sin embargo la experiencia, la visión internacional y las habilidades del emprendedor como también la capacidad de gestión de su equipo constituyen una de las fortalezas que las distinguen de otras organizaciones.

Por lo hasta aquí expuesto, puede afirmarse que si bien se observa en términos generales un patrón común de comportamiento en todos los casos, existen algunas diferencias que merecen ser destacadas. En este sentido, en la misma línea de los resultados del trabajo de Narver *et al.* (2004) se encontraron dos perfiles de empresa, considerando la OM en función del modo en que las NEI dan respuesta a las necesidades de sus clientes.

Por un lado, las empresas de los casos 2, 5, 6, 7 y 8, que claramente exhiben una estrategia centrada en la búsqueda de nuevos mercados y clientes desde el inicio, con relaciones más formales con sus intermediarios, a los que consideran socios, y rutinas de utilización de la información de mercado más formales y establecidas. Estas empresas no solo se nutren de la información provista por sus intermediarios sino que suelen generar sus propias investigaciones de mercado con el objetivo primordial de conocer y comprender las necesidades latentes del consumidor y ofrecerles así soluciones adecuadas y satisfactorias.

Por otro lado, las empresas correspondientes a los casos 1, 3 y 4, que se caracterizan por una estrategia que responde a las demandas manifestadas de manera explícitas de agentes comerciales del exterior que toman conocimiento de sus productos en viajes por Buenos Aires o en ferias internacionales en las cuales participan, pero no han llegado aún a buscar clientes o intentar abrir nuevos mercados activamente. Si bien el objetivo de estas empresas es continuar su crecimiento y expansión es posible que deban reformular esta estrategia en función de las condiciones cada vez más cambiantes de los mercados que atienden. Finalmente, cabe destacar que en estos tres casos, las exportaciones

representan un porcentaje relativamente bajo de las ventas de las empresas si se las compara con los cinco casos restantes.

Tal como se mencionó anteriormente, en la Tabla 9 se resume el análisis comparativo de los casos. Así mismo, en las siguientes secciones se presentan resultados correspondientes a los constructos considerados y la relación entre los mismos.

Tabla 9: Cuadro comparativo de los casos investigados

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8
Orientación al mercado – Orientación hacia la búsqueda de información								
Investigación de mercado	Ferias – Internet - Contacto con clientes e intermediarios- Viajes	Contacto con clientes e intermediarios - Observación directa en viajes – Investigación interna -Seminario sobre tendencias en New York	Contacto con clientes, intermediarios y vendedores - No realizan investigación de mercado	Contacto con clientes e intermediarios - Observación directa de los clientes	Ferias – Internet - Contacto con clientes e intermediarios- Viajes - Observación directa de tendencias - Investigación interna	Ferias – Contacto con clientes e intermediarios	Ferias – Contacto con clientes e intermediarios	Ferias – Internet - Contacto con clientes e intermediarios-
Relaciones con intermediarios	Asignan un rol central	Invierten tiempo en la relación	Invierten tiempo en la relación	Invierten tiempo en la relación	Asignan un rol central – Son considerados socios	Asignan un rol central	Asignan un rol central	Asignan un rol central
Rutinas de utilización de información	Proceso no formal o estructurado	Rutinas formales	Proceso no formal o estructurado	Proceso no formal o estructurado	Rutinas formales	Rutinas formales	Rutinas formales	Rutinas formales

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8
Capacidad de marketing – Habilidades y competencias internas								
Estrategias para ingresar / competir	Estrategia reactiva	Estrategia proactiva	Estrategia reactiva	Estrategia reactiva	Estrategia proactiva	Estrategia proactiva	Estrategia proactiva	Estrategia proactiva
Utilización de la información del mercado	Principalmente para: a) satisfacer la demanda en cuanto a calidad y diseño, b) comprender la operatoria comercial, c) definir la estrategia de precio	Principalmente para: a) buscar nuevas oportunidades de negocio y b) mejorar productos y procesos	Principalmente para satisfacer la demanda en cuanto a calidad y diseño	Principalmente para satisfacer la demanda en cuanto a calidad y diseño	Principalmente para: a) buscar nuevas oportunidades de negocio y b) mejorar productos y procesos	Principalmente para: a) buscar nuevas oportunidades de negocio y b) mejorar productos y procesos	Principalmente para: a) buscar nuevas oportunidades de negocio y b) mejorar productos y procesos	Principalmente para buscar nuevas oportunidades de negocio
Relaciones de largo plazo con clientes e intermediarios	Existe conocimiento personal de los intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe conocimiento personal de los intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe contacto regular con intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe contacto regular con intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe conocimiento personal de los intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe conocimiento personal de los intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe conocimiento personal de los intermediarios y red comercial en el extranjero	Existe conocimiento personal de los intermediarios y red comercial en el extranjero
Compatibilización de la estrategia con intermediarios	Las estrategias se consultan	Las estrategias se consultan y se acuerdan en conjunto	Las estrategias se consultan	No se consultan las estrategias	Las estrategias se consultan y se acuerdan en conjunto	Las estrategias se consultan y se acuerdan en conjunto	Las estrategias se consultan y se acuerdan en conjunto	Las estrategias se consultan y se acuerdan en conjunto
Flexibilidad	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar	Condición necesaria para exportar

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8
Capacidad de marketing – Estrategia de enfoque/nicho								
Nicho	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global	Se enfocan en un nicho de mercado global
Escala	Producción artesanal en pequeñas escalas	Producción artesanal en pequeñas escalas	Producción en pequeñas escalas	Producción en pequeñas escalas	Producción en pequeñas escalas	Producción en pequeñas escalas	Producción en pequeñas escalas	Producción en pequeñas escalas
Capacidad de marketing – Estrategia de marketing								
Activo intangible	Diseño diferencial (prensas diseñadas sobre el cuerpo)	Diseño vintage - Contacto con intermediarios	Diseño diferencial (identidad del producto e imagen de marca)	Diseño diferencial (moderna y futurista) - Contacto con intermediarios	Diseño diferencial y canal comercial - Contacto con intermediarios	Diseño diferencial - Innovación en prendas confeccionadas con materiales no tradicionales - Contacto con intermediarios	Diseño y diferencial - Adaptación de materias primas a procesos productivos diferentes - Contacto con intermediarios	Diseño diferencial - Contacto con intermediarios
Producto diferenciado	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Canales especializados	Si	Si	Si	SI	Si Locales propios en Italia	Si	Si	Si
Canal y el producto vs el precio y la comunicación	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales	Prioridad en el diseño y calidad del producto y los canales

4.3 – La orientación al mercado en las nuevas empresas internacionales

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del análisis correspondiente a la OM de las NEI del sector indumentaria. Con esta finalidad se consideró, dentro del conjunto de documentos recolectados, la construcción de una nueva unidad hermenéutica (UHom) con el fin de analizar de manera específica dicho constructo. Previamente fueron definidos un conjunto de indicadores para cada dimensión establecida, relacionándolos con cada una de las proposiciones planteadas. La Proposición 1 establecía lo siguiente: *Las nuevas empresas internacionales poseen una clara orientación, al mercado dedicando un considerable esfuerzo a la generación, gestión y utilización de información del entorno proveniente principalmente de sus agentes comerciales e intermediarios en el exterior.*

Con la finalidad de apoyar esta proposición se definieron tres indicadores:

- Existencia de relaciones formales con agentes comerciales o intermediarios en el exterior de las que las empresas obtienen información sobre clientes, competencia y entorno: [INTERMEDIARIOS].
- Existencia de procesos / rutinas internas de utilización de información del mercado que transfieren a sus procesos internos para satisfacer mejor la necesidad de sus clientes: [RUTINAS].
- Existencia de mecanismos internos (formales y/o informales) de investigación de mercado sobre los clientes, la competencia y el entorno: [INVESTIGACION].

Posteriormente, se analizaron las interrelaciones entre todos los documentos que conforman la UHom construida para tal finalidad. Del primer análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados correspondientes a la validez y densidad teórica de los indicadores definidos y su correspondiente dimensión:

Tabla 10: Valores para la dimensión Orientación hacia la búsqueda de información.

Indicador	Validez	Densidad teórica
Intermediarios	29	5
Rutinas	7	4
Investigación	41	2
Totales para la dimensión analizada	77	11

De acuerdo a lo mencionado en la sección de metodología, para el caso del análisis cualitativo desarrollado, existen dos conceptos básicos. Por un lado la fundamentación o “validez” de una categoría, es decir, el hecho de que representa “algo real” externo a nosotros constatado en muchas citas, y el grado de la densidad teórica de la misma, es decir, la multiplicidad de relaciones o enlaces que tiene con otras categorías (que indica que es un nodo importante). Es decir, la amplitud que abarca un concepto y la profundidad semántica del mismo.

Para el caso de la tabla anterior puede observarse la cantidad de veces que es citado el indicador bajo análisis y por lo tanto la amplitud que abarca el concepto en cuestión. Para el caso específico del indicador INTERMEDIARIOS este valor es 29, es decir que este indicador es mencionado en 29 oportunidades dentro de la unidad documental analizada.

También es posible observar el grado de densidad teórica (o sea la cantidad de correlaciones entre el indicador considerado con otros indicadores definidos dentro de la unidad de análisis utilizada) que para el caso del indicador INTERMEDIARIOS la cantidad de enlaces es 5. De esta manera es posible comprender no solamente la importancia de cada indicador dentro de la unidad hermenéutica definida sino también su grado de relación al apoyo de las diferentes proposiciones que conforman. Para el resto de indicadores analizados y de las diferentes redes de relaciones entre variables encontradas se mantendrá a lo largo del capítulo la misma estructura de presentación de resultados.

También se analizaron los datos para esta dimensión y se obtuvieron los siguientes resultados:

CONCEPTO ANALIZADO: Orientación al Mercado

DESCRIPCIÓN:

Nombre de la network analizada: Orientación hacia la búsqueda de información

Total de nodos considerados: 3

Indicadores (3):

Investigación {41-2}~

Intermediarios {29-5}~

Rutinas {7-4}~

Especificación de las citas referenciadas en el archivo analizado: a continuación se presentan los resultados del software de análisis utilizado que permite destacar la totalidad de las menciones que durante las entrevistas se realizaron a los indicadores INVESTIGACIÓN, INTERMEDIARIOS y RUTINAS que conforman la Proposición 1.

Investigación

2:29 [Teniendo como herramienta internas..] (235:235)	2:72 [Nuestros viajes al exterior se..] (224:224)
2:52 [También durante la realización..] (196:196)	2:73 [Por ejemplo si vamos a Berlín,..] (225:225)
2:53 [La oportunidad de exportar surgió..] (10:10)	2:74 [Hay un trabajo previo de investigación..] (226:226)
2:54 [También hay clientas e intermediarios..] (22:22)	2:75 [Hay que estar muy atento a todo..] (231:231)
2:55 [Los mecanismo para conocer las..] (48:48)	2:76 [Dentro de la relación que tenemos..] (247:247)
2:56 [Nuestros principales contactos..] (52:52)	2:77 [A las vendedoras propias les hacemos..] (248:248)
2:57 [Intentamos articular las fecha..] (57:57)	2:78 [Con esa información puedo hacer..] (249:249)
2:58 [Los contactos con los usuarios..] (92:92)	2:79 [Los intermediarios aportan sus..] (256:256)
2:59 [Conocemos los gustos y tendencias..] (93:93)	2:80 [Están de acuerdo con los pedidos..] (258:258)
2:60 [Al mismo tiempo ellos tienen un..] (94:94)	2:81 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)
2:61 [Nuestros intermediarios nos proponen..] (103:103)	2:82 [Para saber qué pasa o qué necesidad..] (311:311)
2:62 [Empleamos mucho de nuestro tiempo..] (119:119)	2:83 [Actualmente nuestra mayor fuente..] (321:321)
2:64 [Para mantenerme actualizada de..] (180:180)	2:85 [En general, la gente que trabaja..] (361:361)
2:65 [La investigación de mercado la..] (187:187)	2:86 [La retroalimentación de nuestro..] (378:378)
2:66 [Es beneficioso participar de..] (188:188)	2:87 [En este proceso la habilidad y..] (423:423)
2:67 [Algo tan estructurado como un ..] (189:189)	2:89 [Otra fuente importante es el contacto..] (465:465)
2:68 [Cuando viajo aprovecho para reunirme..] (190:190)	2:90 [Los italianos viajan con mucha..] (466:466)
2:69 [Cada vez que quiero ingresar a..] (192:192)	2:91 [Mucha de la información y sugerencias..] (492:492)
2:70 [Cada vez que viajo y puedo visitar..] (195:195)	2:107 [Para mantenernos informados de..] (463:463)
2:71 [Nuestra estrategia para buscar..] (223:223)	2:108 [Ellos comparten característica..] (475:475)

Intermediarios

2:54 [También hay clientas e intermediarios..] (22:22)	2:55 [Los mecanismo para conocer las..] (48:48)
--	---

2:56 [Nuestros principales contactos..] (52:52)
2:58 [Los contactos con los usuarios..] (92:92)
2:61 [Nuestros intermediarios nos presentan..] (103:103)
2:79 [Los intermediarios aportan sus..] (256:256)
2:81 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)
2:82 [Para saber qué pasa o qué necesidad..] (311:311)
2:83 [Actualmente nuestra mayor fuente..] (321:321)
2:86 [La retroalimentación de nuestro..] (378:378)
2:89 [Otra fuente importante es el cliente..] (465:465)
2:90 [Los italianos viajan con mucha..] (466:466)
2:91 [Mucha de la información y sugerencias..] (492:492)
2:92 [Trabajamos intensamente con nuestros..] (70:70)

2:93 [Conocemos personalmente a todo..] (104:104)
2:94 [Los tres días siguientes son muy..] (233:233)
2:95 [Nuestro canal comercial en el ..] (102:102)
2:96 [No fue antes, a través de este..] (156:156)
2:98 [Los principales contactos de..] (194:194)
2:99 [Lo que determina el éxito en ..] (254:254)
2:102 [El intermediario es una pieza ..] (257:257)
2:103 [Trabajamos en equipo y ellos..] (259:259)
2:104 [Son nuestros intermediarios del..] (345:345)
2:105 [Actualmente exportamos a Japón..] (452:452)
2:106 [Por ejemplo, de esa manera fue..] (459:459)
2:108 [Ellos comparten característica..] (475:475)

Rutinas:

2:62 [Empleamos mucho de nuestro tiempo..] (119:119)
2:100 [Nuestras principales fuentes..] (60:60)
2:101 [Estamos siempre atentos a qué ..] (110:110)
2:111 [Mucha de la información y sugerencias..] (492:492)
2:112 [Con esa información puedo hacer..] (249:249)
2:113 [A las vendedoras propias les ..] (248:248)
2:114 [Esta información no es sencillo..] (494:494)

A partir de la revisión bibliográfica realizada, la OM puede definirse como el conjunto de comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, la competencia y el entorno, para posteriormente diseminar dicha información en la empresa y diseñar e implementar una respuesta con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor

superior (Blesa, 2000)⁴⁵. Como parte de este proceso, el rol de los intermediarios ha sido fuertemente destacado a lo largo de las entrevistas como fuente privilegiada de acceso a información. De acuerdo a lo expresado por los propios emprendedores:

Tabla 11: El rol de los intermediarios

“...Nuestra mayor fuente de información son nuestros intermediarios, escuchamos lo que dicen, pasamos mucho tiempo en el local con ellos cuando nos visitan...”

“...Una fuente de información importante es el contacto permanente que tenemos con nuestros intermediarios en el exterior...”

“...También intermediarios que nos proveen de información relacionada a cómo es más conveniente operar en ese mercado o bien qué características particulares buscan los clientes locales...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

No obstante, la investigación de mercado que realizan estas empresas, de manera formal o informal, se basa también, como se hizo explícito durante las entrevistas, en otras fuentes de información. Algunos de estos testimonios son presentados en la tabla 12.

⁴⁵ En Blesa et al. (2008).

Tabla 12: Las fuentes de información alternativas

“...Los mecanismos que utilizamos para conocer las tendencias y las oportunidades en nuevos mercados son principalmente los viajes a las ferias internacionales, las reuniones con representantes, el contacto con intermediarios y algunos sitios de Internet que visitamos frecuentemente...”

“...Teniendo como herramienta Internet, puedo buscar cuáles podrían ser futuros clientes e intermediarios para luego ofrecer mis productos; también puedo obtener información sobre los competidores y así comenzar a identificar nichos de mercado...”

“...Mucha de la información y sugerencias sobre cambios en nuestros productos provienen de nuestros propios intermediarios o clientes, otra la podemos ir analizando con la información que recibimos desde nuestros sistemas on line y el resto (muy importante) de los resultados de nuestros viajes...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Una característica común identificada del proceso de investigación de mercado es que no se compran estudios específicos relacionados con la tendencia del sector ni tampoco se contratan consultoras externas para obtener información. La totalidad de las empresas manifestaron priorizar la construcción de canales propios de acceso a la información. Esto podría deberse a una cuestión de restricción presupuestaria o a la poca especificidad o aplicabilidad de las investigaciones existentes a su segmento de clientes o a su negocio específico.

La utilización de la información que obtienen de las distintas fuentes (clientes, intermediarios, Internet, ferias, viajes) es un aspecto clave para estas empresas, ya que la misma va adquiriendo valor en la medida en que la empresa cuenta con los procesos internos o rutinas desarrolladas para su utilización. En la tabla 13 se presentan algunas citas donde este aspecto fue destacado por los entrevistados.

Tabla 13: El proceso de investigación de mercado

“...La investigación de mercado que llevamos adelante se encuentra apalancada por nuestras experiencias y relaciones desarrolladas durante los viajes al exterior. Por ejemplo cuando asistimos al seminario internacional sobre tendencias mundiales en nuestro sector que se desarrolla cada dos años en la ciudad de New York. Nos resulta sumamente beneficioso estar presentes porque allí se adelantan muchas de las tendencias y uno puede, en pocos días comprender, el panorama general de lo que se viene...”

“...Cuando viajamos aprovechamos para realizar informes de tendencias, recorremos centros comerciales, locales y zonas de compras para observar qué se ofrece al mercado, quiénes son nuestros competidores, qué materiales utilizan, cómo es la confección, los precios, etc...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Si bien de las entrevistas surge que en algunos casos dichos procesos suelen ser poco estructurados o formales, existen y tienen un rol muy importante en las empresas. Dicho de otro modo, la información que recolectan y procesan tiene un alto impacto en los procesos internos de la organización como mecanismos de adaptación a los cambios del entorno, más aún cuando se han desarrollado rutinas específicas para buscar procesar información. En la tabla 14 se presentan algunos testimonios que mencionan este tema.

Tabla 14: Intercambio de información con los intermediarios

“...Los distribuidores e intermediarios son los que transmiten qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados, sus comentarios y críticas nos sirven para mejorar nuestros procesos...”

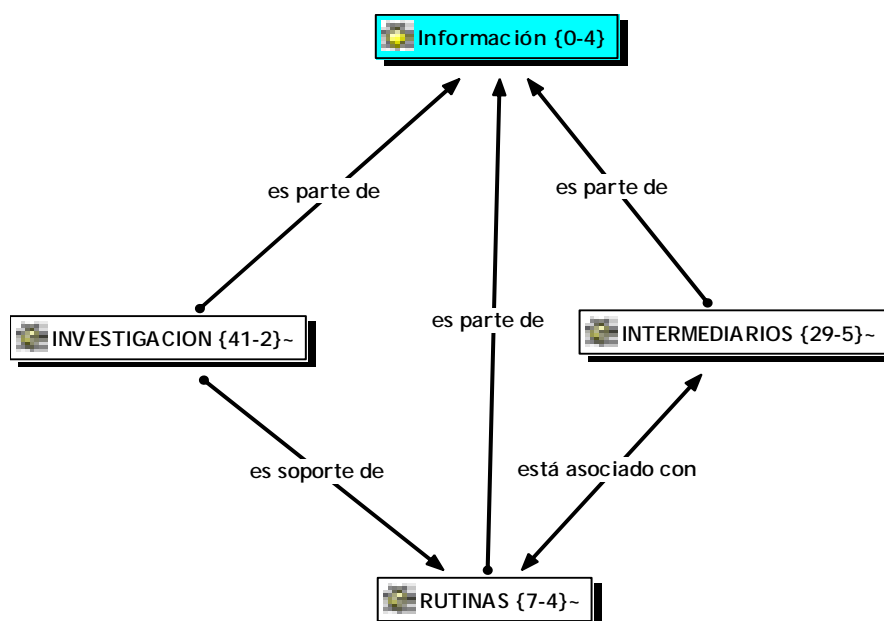
“... Como parte de la relación que tenemos con nuestros distribuidores e intermediarios, les solicitamos hacer un informe periódico, y con ese material obtenemos mucha información que va desde las preguntas que hacen nuestros clientes sobre algún producto en particular hasta cuál fue el producto más vendido. De esta manera podemos comprender cómo ajustar los detalles de la colección que acabamos de lanzar o de futuras líneas de productos...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

La construcción de estos mecanismos y la propia dinámica de las relaciones entre las NEI y sus intermediarios se realizan desde el momento de tomar contacto con el mercado exterior. En muchos de los casos, a medida que van pasando los años y se incrementa la experiencia de la empresa, estas rutinas de obtención de información se vuelven sumamente estructuradas y sistemáticas. En conclusión, la experiencia de la empresa en operaciones comerciales en el exterior constituye a largo plazo un proceso de aprendizaje que las propias organizaciones utilizan cuando acceden a nuevos destinos. De esta manera fue posible comprobar que las NEI acceden a información calificada de los mercados exteriores principalmente a partir de las relaciones que establecen con sus intermediarios internacionales, para luego transferirla a sus procesos internos de mejoras y adaptación. Esto les permite sostener su presencia en los mercados en los que compiten, acceder potencialmente a nuevos mercados y satisfacer las necesidades del cliente y del intermediario comercial.

Estas relaciones se presentan en la figura 5, donde el indicador INVESTIGACION {41-2}, es soporte del indicador RUTINAS {7-4} que se encuentra asociado con el indicador INTERMEDIARIOS {29-5}. A su vez el conjunto de estos indicadores es parte del grupo de relaciones comprendidos dentro de la dimensión Orientación hacia la búsqueda de información {0-4}⁴⁶. Así pues, como resultado del análisis anterior, puede darse apoyo a la P(1).

Figura 4: Relaciones para dimensión Información (UHom)



⁴⁶ Los números para cada indicador señalan en primer lugar el número de veces que los entrevistados manifestaron su existencia y el segundo la cantidad de interrelaciones con otras variables.

4.4 – Las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos del análisis de las CM de las NEI. Con esta finalidad se consideró la construcción de una unidad hermenéutica diferente a la anterior (UHcm), que permitió llevar a cabo el análisis específico. De la misma manera que para la sección anterior, se definió previamente un conjunto de indicadores para cada dimensión establecida, a las que se relacionó con cada una de las proposiciones planteadas. Las CM se definieron en el marco teórico como las habilidades y competencias de la empresa en las que se apoya para no para solamente comprender el comportamiento de sus mercados, sino también para operar de manera más efectiva en ellos (Day, 1994). Así, la Proposición 2 planteaba que: Las capacidades de marketing son fundamentales para que las nuevas empresas internacionales puedan competir con éxito y desempeñarse internacionalmente.

Las CM son internas a la organización y generalmente se manifiestan en el conocimiento del mercado, el establecimiento de estrechas relaciones con los clientes y el desarrollo de competencias internas destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Para apoyar esta proposición se definieron cuatro indicadores:

- Grado de flexibilidad y adaptación a cambios en el entorno: [CAMBIO].
- Prácticas tendientes a compatibilizar la estrategia de marketing con los objetivos de los intermediarios, distribuidores y/o clientes: [COORDINACION].
- Capacidad para la utilización eficiente de la información del mercado (intercambio y diseminación de información dentro de la organización, para luego integrar este conocimiento en los procesos internos): [DATA].
- Capacidad para gestionar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes e intermediarios: [RELACIONES].
- Capacidad de diseñar e implementar la estrategia de marketing adecuada para ingresar/competir en los mercados externos: [ESTRATEGIA].

Posteriormente se analizaron las interrelaciones entre todos los documentos que integran la UHcm, del primer análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados correspondientes a la validez y densidad teórica de los indicadores definidos y su correspondiente dimensión:

Tabla 15: Valores para la dimensión Habilidades y Competencias internas.

Indicador	Validez⁴⁷	Densidad teórica⁴⁸
Cambio	20	3
Coordinación	24	4
Data	15	4
Relaciones	10	2
Estrategia	24	4
Totales para la dimensión analizada	93	17

También se analizaron los datos para esta dimensión y se obtuvieron los siguientes resultados:

CONCEPTO ANALIZADO: Capacidades de Marketing

DESCRIPCIÓN:

Nombre de la network analizada: Habilidades y Competencias internas

Total de nodos considerados: 5

Indicadores (5):

Cambio {20-3}~

Coordinación {24-4}~

Data {15-4}~

Relaciones {10-2}~

Estrategia {24-4}~

Especificación de las citas referenciadas en el archivo analizado: a continuación se presentan los resultados del software de análisis utilizado que permite destacar la totalidad de las menciones que durante las entrevistas se realizaron a los indicadores CAMBIO, COORDINACION, DATA, RELACIONES y ESTRATEGIA que conforman la Proposición 2.

⁴⁷ Cantidad de citas codificadas en este indicador o categoría y su grado de relevancia o validez.

⁴⁸ Cantidad que, de otras categorías se encuentran relacionadas con el indicador en la estructura o grado de densidad teórica.

Cambio:

2:100 [Nuestras principales fuentes de..] (60:60)
2:111 [Mucha de la información y sugerida..] (492:492)
2:134 [A diferencia de las grandes marcas..] (115:115)
2:138 [Nuestra estrategia para adaptar..] (336:336)
2:152 [No dejamos de hacer nada de lo..] (114:114)
2:179 [Nuestros principales contactos..] (52:52)
2:196 [Estamos acostumbrados a adaptarnos..] (109:109)
2:198 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)
2:199 [Aún así nos adaptamos con la mayor..] (491:491)
2:206 [Somos una empresa muy flexible..] (263:263)

2:216 [La relación con el mercado exterior..] (269:269)
2:230 [Gracias a ser pequeños y más dinámicos..] (108:108)
2:231 [No tenemos medidas estándares ..] (154:154)
2:232 [Si hay que hacer un cambio para..] (264:264)
2:233 [Exportar nos obligó a incorporar..] (271:271)
2:234 [Logramos ser muy flexibles y a..] (352:352)
2:235 [Con los años, se logra resumir..] (354:354)
2:236 [Tenemos una gran flexibilidad ..] (431:431)
2:237 [Nosotros recién ahora estamos ..] (433:433)
2:260 [Somos una empresa con formato ..] (551:551)

Coordinación:

2:109 [El canal comercial o el intermediario..] (477:477)
2:111 [Mucha de la información y sugerencias..] (492:492)
2:178 [También hay clientas e intermediarios..] (22:22)
2:179 [Nuestros principales contactos..] (52:52)
2:180 [Trabajamos intensamente con nuestros..] (70:70)
2:185 [Conocemos personalmente a todos..] (104:104)
2:188 [En los años siguientes centralizamos..] (284:284)
2:194 [En este proceso la habilidad y..] (423:423)
2:198 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)
2:208 [Para saber qué pasa o qué necesitan..] (311:311)

2:210 [La retroalimentación de nuestros..] (378:378)
2:213 [Tengo el Skype, estoy todo el ..] (259:259)
2:214 [Los contactos se caen, si no trabajas..] (261:261)
2:218 [Los mecanismo para conocer las..] (48:48)
2:219 [Nuestros intermediarios nos proveen..] (103:103)
2:221 [Cada vez que viajo y puedo visito..] (195:195)
2:222 [Los tres días siguientes son más..] (233:233)
2:223 [Los intermediarios aportan sus..] (256:256)
2:224 [Dentro de la relación que tenemos..] (247:247)
2:225 [En la medida en la que los intermediarios..] (307:307)

2:226 [Actualmente nuestra mayor fuente..] (321:321)
2:227 [Con nuestros intermediarios de..] (345:345)

2:228 [Todos nuestros intermediarios ..] (347:347)
2:229 [Otra fuente importante es el contacto..] (465:465)

Data:

2:101 [Estamos siempre atentos a qué ..] (110:110)
2:110 [Ellos nos envían información y..] (478:478)
2:111 [Mucha de la información y sugerencias..] (492:492)
2:112 [Con esa información puedo hace..] (249:249)
2:113 [A las vendedoras propias les hago..] (248:248)
2:134 [A diferencia de las grandes marcas..] (115:115)
2:152 [No dejamos de hacer nada de lo..] (114:114)
2:178 [También hay clientas e intermediarios..] (22:22)

2:196 [Estamos acostumbrados a adaptarnos..] (109:109)
2:197 [Empleamos mucho de nuestro tiempo..] (119:119)
2:198 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)
2:199 [Aún así nos adaptamos con la mayor..] (491:491)
2:200 [Esta información no es sencilla..] (494:494)
2:210 [La retroalimentación de nuestros..] (378:378)
2:256 [Tenemos dos fuentes de información..] (576:576)

Relaciones:

2:109 [El canal comercial o el intermedirario..] (477:477)
2:175 [Exportar implica muchos desafíos..] (461:461)
2:194 [En este proceso la habilidad y..] (423:423)
2:211 [Al mismo tiempo ellos tienen una..] (94:94)
2:212 [En esa oportunidad volvió a comprar..] (106:106)

2:213 [Tengo el Skype, estoy todo el ..] (259:259)
2:214 [Los contactos se caen, si no trabajás..] (261:261)
2:215 [Al mismo tiempo tenemos una muy..] (266:266)
2:216 [La relación con el mercado externo..] (269:269)
2:217 [Es posible esa transmisión por..] (426:426)

Estrategia:

2:110 [Ellos nos envían información y..] (478:478)
2:154 [Se produjo un cambio muy grande..] (136:136)
2:159 [Nuestra estrategia es crecer sin..] (208:208)

2:162 [Nuestra estrategia no es renovar..] (309:309)
2:174 [Por otro lado utilizamos telas..] (455:455)
2:179 [Nuestros principales contactos..] (52:52)

2:181 [Nos orientamos mucho por la experiencia..] (73:73)	2:240 [Cada vez que quiero ingresar a..] (192:192)
2:189 [Vendemos en Estados Unidos y España..] (288:288)	2:241 [Nuestra estrategia para buscar..] (223:223)
2:198 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)	2:242 [Tal vez para investigar o introducir..] (234:234)
2:205 [Los talles y las tazas son los..] (217:217)	2:243 [Lo que determina el éxito en los..] (254:254)
2:209 [Ese tipo de experiencias nos hace..] (469:469)	2:244 [En esta estrategia nuestro sitio..] (289:289)
2:218 [Los mecanismo para conocer las..] (48:48)	2:245 [Luego de haber incursionado en..] (293:293)
2:219 [Nuestros intermediarios nos preveen..] (103:103)	2:246 [Nuestro producto gustó tanto que..] (447:447)
2:238 [Desde el comienzo expusimos nuestras..] (7:7)	2:247 [Entonces nos apoyamos en algunos..] (458:458)
2:239 [Cuando viajo aprovecho para realizar..] (190:190)	2:258 [Pero ahí no desembarcamos solo..] (531:531)

Los resultados del trabajo de Weerawardena *et al.* (2007) explican que estas OM permiten que la empresa decida qué va a vender en función de las necesidades de sus clientes y, sobre esta base, elija adecuadamente sus estrategias de producto, comunicación, distribución y precios. En resumen, las OM cumplen un papel fundamental para que estas nuevas empresas globales superen los desafíos de operar en los mercados exteriores (Blesa *et al.* 2010). En relación a lo anterior, la flexibilidad para responder a las necesidades del mercado, sobre todo en el negocio de la moda, resulta un aspecto fundamental para estas empresas. El acceso e intercambio de información, que es transformada e integrada tanto en los diferentes procesos internos de la empresa como en sus mecanismos de toma de decisiones, es un insumo clave para lograr esta flexibilidad. También resulta clave para satisfacer las necesidades de los mercados que la empresa atiende y, al mismo tiempo, para responder a los cambios del entorno, como se puede ver en el contenido de la tabla 16.

Tabla 16: La respuesta a los cambios en el entorno

“...Estamos siempre atentos a qué podemos hacer nuevo, maximizar, cambiar, mejorar de nuestros procesos. Trabajamos mucho sobre ese aspecto para adaptarnos a las exigencias del mercado extranjero...”

“...Gracias a ser pequeños y más dinámicos que una gran empresa logramos mantener flexibilidad a los cambios en el entorno. Estamos acostumbrados a adaptarnos todo el tiempo, creo que el empresario argentino lleva eso en su ADN...”

“...Nuestra empresa es pequeña y el hecho de exportar nos obliga a ser sumamente dinámicos, más, si le sumamos que hacemos negocios desde Argentina que no es sencillo. No tenemos en el país tradición de exportadores en este rubro... aún así nos adaptamos con la mayor velocidad que podemos a los cambios que vienen del exterior, ésa es una clave importante...”

“...Damos mucha importancia a la conformación y desarrollo de nuestro equipo de trabajo, si bien es pequeño, no es una tarea sencilla crecer y al mismo tiempo responder de manera rápida a los cambios que nos exige nuestro entorno, sobre todo los del mercado exterior...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Durante este proceso la coordinación entre las acciones propias y los objetivos de los intermediarios comerciales y/o distribuidores, tal como es posible notar en los testimonios de la tabla 17, fueron identificados como prioritarios por los emprendedores entrevistados. De esta manera también es posible notar el impacto que tienen las relaciones con los intermediarios comerciales en los procesos internos de la empresa y la relevancia que los emprendedores asignan a la coordinación de objetivos con ellos.

Tabla 17: El rol de los intermediarios en el proceso de coordinación

“...delegamos un rol más estratégico a los intermediarios para lograr una mejor penetración en los mercados...”

“...Nuestros principales contactos en los mercados externos para comprender la operatoria comercial, la estrategia de precio o los cambios específicos de cada consumidor local son nuestros intermediarios. Ellos me transmiten qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados que vendemos...”

“...Los informes que confeccionan nuestros intermediarios son un mecanismo de coordinación y ajuste muy importante en nuestros procesos dentro de la empresa,... de otra manera no sabríamos qué pasa afuera...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Por otro lado, los fundadores de las NEI manifestaron comprender claramente la importancia del establecimiento de relaciones de largo plazo con sus clientes e intermediarios del exterior, como parte de la decisión estratégica de enfocarse en dichos mercados desde el momento de la puesta en marcha de su empresa. Este dato resulta relevante y distintivo en las NEI, ya que muchas veces los empresarios toman la decisión de exportar más como una respuesta a la coyuntura económica que como una decisión de política empresarial. Del análisis general de todos los relatos recolectados pudo observarse que para las NEI la decisión de exportar fue realizada con un horizonte de largo plazo.

Tabla 18: La exportación como decisión a largo plazo

“...Cuando tomamos la decisión de exportar comprendimos que eran acciones que nos iban a llevar tiempo, pero sobre todo mantener una conducta de largo plazo con nuestros clientes, intermediarios y contactos del exterior. Por eso consideramos que los plazos y compromisos son las cuestiones más fundamentales para tener éxito en el mercado exterior...”

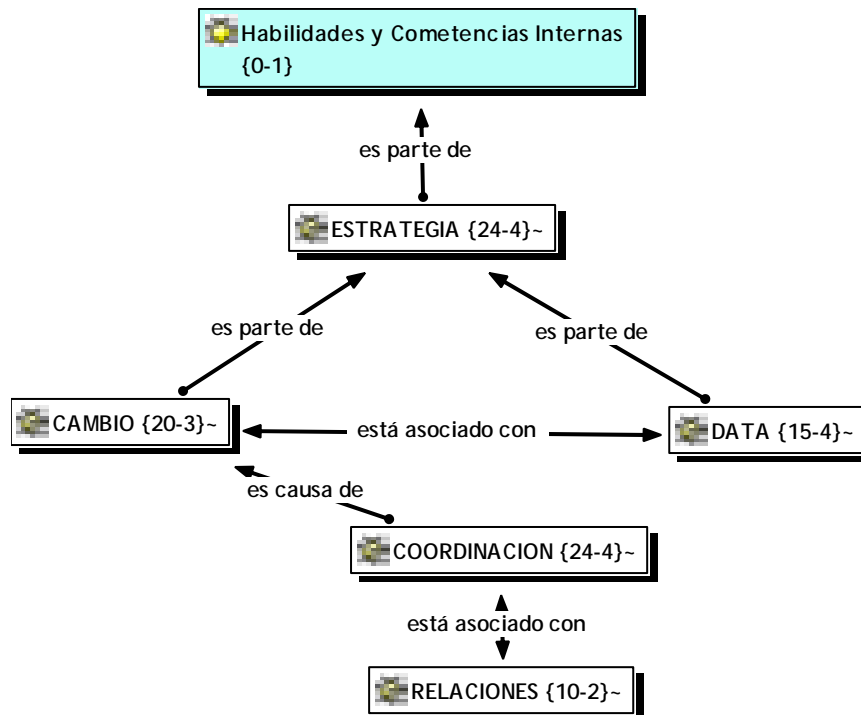
“...Nuestro canal comercial o intermediario es tan importante para nosotros como nosotros para ellos. Somos dos socios que miran un horizonte de muy largo plazo y que buscan el mismo objetivo, una relación ganar-ganar...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Este conjunto de acciones termina consolidándose en la construcción e implementación de estrategias de marketing que permiten a las NEI primero ingresar y luego competir en los mercados externos de manera muy dinámica.

De esta manera fue posible corroborar la existencia de habilidades y competencias internas de las NEI como parte de sus CM. En la figura 6 se presenta la relación que existe entre los indicadores definidos y la dimensión analizada. Puede observarse que el indicador RELACIONES {10-2} se encuentra asociado con el indicador COORDINACION {24-4}, que a su vez es parte de la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno que tienen las NEI (indicador CAMBIO {20-3}). Esta capacidad se encuentra asociada al indicador DATA {15-4}, que representa la existencia de capacidad para la utilización eficiente de la información del mercado. La capacidad de las NEI para implementar estrategias de marketing adecuadas para ingresar y/o competir en los mercados externos (indicador ESTRATEGIA {24-4}) constituye la condición necesaria para competir internacionalmente. De esta manera y a partir del análisis anterior, también se da apoyo a la P(2).

Figura 5: Relaciones para la dimensión Habilidades y Competencias Internas (UHcm)



La Proposición 3 de la investigación planteaba lo siguiente: Las nuevas empresas internacionales se orientan y especializan en nichos de mercado de alta heterogeneidad y localizados en mercados geográficamente dispersos. Para dar apoyo a esta proposición se definieron dos indicadores:

- Número limitado de consumidores para los productos de la empresa en diferentes países: [NICHOS].
- Oferta de productos diferenciados que admiten producción en pequeñas escalas y/o artesanal: [ESCALA].

Se analizaron las interrelaciones entre todos los documentos que integran la UHcm, del primer análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados correspondientes a la validez y densidad teórica de los indicadores definidos y su correspondiente dimensión:

Tabla 19: Valores para la dimensión Estrategia de Enfoque.

Indicador	Validez⁴⁹	Densidad teórica⁵⁰
Nicho	38	2
Escala	14	3
Totales para la dimensión analizada	52	5

También se analizaron los datos para esta dimensión y se obtuvieron los siguientes resultados:

CONCEPTO ANALIZADO: Capacidades de Marketing

DESCRIPCIÓN:

Nombre de la network analizada: Estrategia de enfoque

Total de nodos considerados: 2

Indicadores (2):

Nicho {38-2}~

Escala {14-3}~

Especificación de las citas referenciadas en el archivo analizado: a continuación se presentan los resultados del software de análisis utilizado que permite destacar la totalidad de las menciones que durante las entrevistas se realizaron a los indicadores NICHOS y ESCALA que conforman la Proposición 3.

⁴⁹ Cantidad de citas codificadas en este indicador o categoría y su grado de relevancia o validez.

⁵⁰ Cantidad que, de otras categorías se encuentran relacionadas con el indicador en la estructura o grado de densidad teórica.

Nicho:

2:1 [Al mismo tiempo los nichos de ..] (26:26)
2:2 [Contamos con un concepto de producto..] (71:71)
2:4 [En relación al costo/beneficio..] (84:84)
2:5 [Ese nicho de consumidor busca ..] (88:88)
2:6 [Nuestra estrategia apunta a un..] (97:97)
2:7 [En Japón, un mercado que tiene..] (210:210)
2:8 [El éxito en el mercado local es..] (212:212)
2:9 [Nuestro segmento es muy exclusivo..] (240:240)
2:10 [El producto que haces define u..] (244:244)
2:12 [El principal atractivo del mercado..] (273:273)
2:13 [Los tiempos de producción nunca..] (294:294)
2:14 [Tenemos un catálogo de productos..] (310:310)
2:15 [El nicho de mercado al que apuntaos..] (317:317)
2:16 [Esta es una de las principales..] (329:329)
2:17 [Nuestra estrategia para adaptarnos..] (336:336)
2:18 [Nuestro cliente es un nicho muy..] (356:356)
2:19 [Nuestro equipo tiene una característica..] (362:362)
2:20 [Dejé de trabajar con muchos talleres..] (383:383)
2:21 [Nosotros somos una empresa que..] (384:384)

2:22 [Nuestro mercado es muy de nicho..] (393:393)
2:23 [Al principio fuimos solos a operar..] (457:457)
2:83 [Actualmente nuestra mayor fuente..] (321:321)
2:150 [Nuestro segmento de mercado en..] (87:87)
2:170 [Nuestros productos para el mercado..] (395:395)
2:261 [Compartimos intermediarios con..] (68:68)
2:262 [El consumidor japonés es mucho..] (178:178)
2:263 [En ese momento fue pensar que ..] (212:212)
2:264 [Los segmentos que manejamos son..] (242:242)
2:265 [Algo curioso que pasa, si en un..] (350:350)
2:266 [En general esos mercados diferentes..] (350:350)
2:267 [Nuestro perfil de cliente definitivamente..] (403:403)
2:268 [De todas maneras el perfil de ..] (487:487)
2:269 [Hoy en día el mercado está tan..] (488:488)
2:270 [Nuestro segmento de clientes son..] (516:516)
2:271 [Comprendimos que ese nicho de ..] (517:517)
2:272 [Un segmento que en argentina parecía..] (518:518)
2:273 [Los clientes cambiaron mucho y..] (519:519)
2:274 [Nuestra cliente es una mujer distinta..] (520:520)

Escala:

2:4 [En relación al costo/beneficio..] (84:84)
--

2:7 [En Japón, un mercado que tiene..] (210:210)
--

2:23 [Al principio fuimos solos a operar..] (457:457)	2:48 [El empaque de las prendas tamb..] (207:207)
2:43 [Para nosotros sería imposible ..] (25:25)	2:49 [Solamente una cuestión de la c..] (221:221)
2:44 [Tampoco hacemos venta de outlet..] (72:72)	2:50 [Nuestra producción se realiza ..] (381:381)
2:45 [Por eso a veces uno se ve en la..] (98:98)	2:51 [Por otro lado utilizamos telas..] (455:455)
2:46 [La producción de las prendas es..] (166:166)	2:100 [Nuestras principales fuentes d..] (60:60)
2:47 [Todo lo que es teñido, armado ..] (202:202)	2:275 [Tenemos una producción de unas..] (552:552)

Una de las características más relevantes que identifican a una NEI es que son empresas jóvenes de tamaño reducido, con limitadas capacidades de producción en cantidad y variedad de producto. Esto las impulsa a adoptar un enfoque en segmentos muy homogéneos de clientes independientemente de la dispersión geográfica de los mercados que atiendan (Knight y Cavusgil, 2004; Aspelund *et al.* 2007; Cavusgil y Knight, 2009). Para los casos analizados pudo confirmarse la existencia de estrategia de enfoque y la especialización en nichos de mercado, como es posible ver en los testimonios de la tabla 20.

Tabla 20: Estrategia de nicho y enfoque

<p><i>“...los nichos de mercado al que nos dirigimos son muy similares en todas partes del mundo y sobre todo son eso: nichos, grupos pequeños, selectos y con una clara identificación...”</i></p> <p><i>“...El nicho de mercado al que apuntamos es mucho más pequeño que lo tradicional, no es lo que va a comprar todo el mundo, pero si juntamos esos pequeños nichos alrededor de todo el mundo tenemos un mercado que está a la altura de nuestras expectativas...”</i></p> <p><i>“...el perfil de cliente es muy similar, un nicho de personas que busca diferenciarse, de alto poder adquisitivo y que son atraídos por el diseño y las texturas de nuestras prendas. Si bien el segmento no es grande en tamaño, nos da ciertas ventajas importantes a la hora de modificar nuestros productos y mejorar nuestros diseños, se podría definir como el poder de lo pequeño...”</i></p>
--

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Por otro lado, pudo establecerse que, independientemente de la distancia cultural que pueda existir entre los mercados a los cuales se dirige cada empresa, los segmentos tienen necesidades y/o demandas muy homogéneas. Como ejemplo de ello, pudo establecerse que todas las empresas entrevistadas comercializan el mismo tipo de producto independientemente de que operen en Asia, en Europa, en países árabes o en Estados Unidos. Este es un dato significativo, ya que el mercado de las NEI lo constituye la suma de cada uno de estos segmentos en sus diferentes países de origen.

Tabla 21: Características de los productos exportados

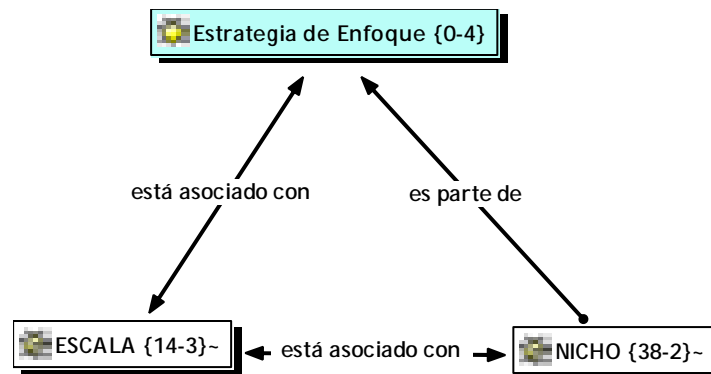
“... nuestros clientes son muy similares en todas partes del mundo como Japón, Abu-dhabi o Milán...”

“...Ellos comparten características muy similares independientemente del lugar geográfico en el cual viven, son como un grupo de fanáticos de la marca; de hecho ocurre lo mismo en Japón, de acuerdo a lo que nos relata nuestro intermediario...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Nuevamente, parecería ser que la homogeneidad en el perfil de los segmentos de clientes que atienden las NEI en los mercados extranjeros se encuentra íntimamente relacionada con la escala de operaciones que pueden afrontar, lo que llevaría a explicar las razones de la tercerización de sus procesos productivos y la dinámica en sus procesos de adaptación. Por lo tanto, como resultado del análisis anterior, es posible apoyar la P(3). De esta manera, se presenta la relación que existe entre los indicadores definidos y la dimensión analizada en la figura 7, donde los indicadores ESCALA {14-3} y NICHOS {38-2} se encuentran asociados entre sí, siendo un componente de la dimensión Estrategia de enfoque {0-4}.

Figura 6: Relaciones para la dimensión Enfoque (UHcm)



La Proposición 4 establecía que: Dentro de su estrategia de marketing, las nuevas empresas internacionales suelen priorizar aquellos aspectos relativos al canal (decisiones de distribución y ventas) y al producto (diseño y calidad) más que el resto de las variables comerciales (precio y promoción).

de sus estrategias de marketing, las NEI priorizan aquellos aspectos relativos al canal (decisiones de distribución y ventas) y al producto (diseño y calidad) por sobre el resto de las variables comerciales (precio y promoción) por considerarlos como determinantes al momento de ingresar, diferenciarse y sobrevivir en los mercados extranjeros. Dicha proposición busca comprobar si las estrategias de marketing (especialmente las vinculadas al canal y al producto) que utilizan las NEI constituyen una condición determinante en el momento de ingresar, diferenciarse y sobrevivir en los mercados extranjeros (Servais y Rasmussen, 2000; Knight *et al.* 2004). Con el objetivo de apoyar esta proposición se definieron cuatro indicadores:

- Posesión de un activo intangible / diferencial (alto conocimiento del mercado en el que opera, know how específico sobre productos diferenciados, reputación en el mercado): [ACTIVO].
- Existencia de un producto percibido como diferente por el consumidor sobre la base del diseño y la calidad: [PRODUCTO DIFERENCIADO].
- Utilización de canales comerciales especializados: [CANAL ESPECIALIZADO].

- Mayor relevancia asignada al canal y al producto versus el precio y la comunicación: [CANAL Y PRODUCTO].

Posteriormente se analizaron las interrelaciones entre todos los documentos que integran la UHcm, del primer análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados correspondientes a la validez y densidad teórica de los indicadores definidos y su correspondiente dimensión:

Tabla 22: Valores para la dimensión Estrategia de Marketing.

Indicador	Validez⁵¹	Densidad teórica⁵²
Canal y Producto	29	3
Producto Diferenciado	61	4
Canal Especializado	20	2
Activo	12	2
Totales para la dimensión analizada	122	11

También se analizaron los datos para esta dimensión y se obtuvieron los siguientes resultados:

CONCEPTO ANALIZADO: Capacidades de Marketing

DESCRIPCIÓN:

Nombre de la network analizada: Estrategia de marketing

Total de nodos considerados: 4

Indicadores (4):

Canal y Producto {29-3}~

Producto Diferenciado {61-3}~

Canal Especializado {20-2}~

Activo {12-3}~

Especificación de las citas referenciadas en el archivo analizado: a continuación se presentan los resultados del software de análisis utilizado que permite destacar la totalidad de las menciones que durante las entrevistas se realizaron a los indicadores CANAL Y

⁵¹ Cantidad de citas codificadas en este indicador o categoría y su grado de relevancia o validez.

⁵² Cantidad que, de otras categorías se encuentran relacionadas con el indicador en la estructura o grado de densidad teórica.

PRODUCTO, PRODUCTO DIFERENCIADO, CANAL ESPECIALIZADO y ACTIVO que conforman la Proposición 4.

Canal y Producto:

2:102 [El intermediario es una pieza ..] (257:257)
2:106 [Por ejemplo, de esa manera fue..] (459:459)
2:109 [El canal comercial o el intermediario..] (477:477)
2:116 [En nuestro diseño propio reside..] (50:50)
2:120 [El valor agregado podría ser ese..] (138:138)
2:124 [Si bien el producto se vende se..] (252:252)
2:126 [El otro generador de valor es ..] (325:325)
2:133 [Contamos con un concepto de producto..] (71:71)
2:152 [No dejamos de hacer nada de lo..] (114:114)
2:154 [Se produjo un cambio muy grande..] (136:136)
2:156 [Nuestro producto fue pensado muy..] (163:163)
2:157 [Sin lugar a dudas nuestro producto..] (165:165)
2:160 [Tal vez en este tipo de producto..] (243:243)
2:161 [El producto que haces define un..] (244:244)
2:173 [Nuestro producto es muy especializado..] (454:454)

2:184 [Nuestro canal comercial en el ..] (102:102)
2:190 [En esta nueva etapa de exportación..] (331:331)
2:192 [La oportunidad de exportar vino..] (450:450)
2:193 [Actualmente exportamos a Japón..] (452:452)
2:198 [Los distribuidores e intermediarios..] (265:265)
2:214 [Los contactos se caen, si no trabajas..] (261:261)
2:225 [En la medida en la que los intermediarios..] (307:307)
2:248 [Si bien siempre confiamos mucho..] (11:11)
2:249 [Le gustó mucho el producto y se..] (148:148)
2:250 [No fue antes, a través de este..] (156:156)
2:251 [También nos favoreció el tipo ..] (161:161)
2:252 [El intermediario una vez que descubre..] (238:238)
2:253 [Estamos muy atentos a las necesidades..] (308:308)
2:254 [Los italianos viajan con mucha..] (466:466)

Producto Diferenciado:

2:100 [Nuestras principales fuentes d..] (60:60)
2:116 [En nuestro diseño propio reside..] (50:50)
2:117 [El éxito de nuestros productos..] (64:64)
2:118 [El diseño por sobre todas las ..] (65:65)

2:119 [Lo que nosotros intentamos de ..] (131:131)
2:120 [El valor agregado podría ser ese..] (138:138)
2:121 [El valor agregado de mis producto..] (198:198)
2:127 [Esta es una de las principales..] (329:329)

2:131 [Lo que te puedo decir es que ese..] (474:474)
2:132 [Nos diferenciamos porque diseñamos..] (61:61)
2:133 [Contamos con un concepto de producto..] (71:71)
2:141 [Las consumidoras de grandes marcas..] (16:16)
2:142 [Nuestro producto es claramente..] (24:24)
2:143 [Para nosotros el desafío de exportar..] (28:28)
2:144 [La calidad en el diseño y en las..] (29:29)
2:145 [Definitivamente es imprescindible..] (30:30)
2:146 [Nuestra estrategia de exhibición..] (67:67)
2:147 [Tampoco hacemos venta de outlet..] (72:72)
2:148 [El producto que exportamos no ..] (75:75)
2:149 [Se podría decir que dependiendo..] (80:80)
2:150 [Nuestro segmento de mercado en..] (87:87)
2:151 [Por ello el enfoque de nuestro..] (89:89)
2:152 [No dejamos de hacer nada de lo..] (114:114)
2:153 [Si pensamos en el producto, es..] (135:135)
2:154 [Se produjo un cambio muy grande..] (136:136)
2:155 [Nos propusimos siempre hacer p..] (137:137)
2:156 [Nuestro producto fue pensado muy..] (163:163)
2:157 [Sin lugar a dudas nuestro producto..] (165:165)
2:158 [A la hora de exportar producto..] (169:169)
2:159 [Nuestra estrategia es crecer siempre..] (208:208)
2:160 [Tal vez en este tipo de producto..] (243:243)

2:161 [El producto que haces define un..] (244:244)
2:162 [Nuestra estrategia no es renovar..] (309:309)
2:163 [Nuestros vendedores nos informan..] (322:322)
2:164 [Ponemos mucho empeño y esfuerzo..] (326:326)
2:165 [Si bien nuestro producto es el..] (334:334)
2:166 [Aunque si comparamos un producto..] (353:353)
2:167 [Nuestro actual producto tiene ..] (354:354)
2:168 [Pensamos en productos que puedan..] (379:379)
2:169 [Exportar implica mucha seriedad..] (391:391)
2:170 [Nuestros productos para el mercado..] (395:395)
2:171 [A futuro debemos incorporar un..] (436:436)
2:172 [Hay detalles en el diseño de nuestros..] (437:437)
2:173 [Nuestro producto es muy especializado..] (454:454)
2:174 [Por otro lado utilizamos telas..] (455:455)
2:175 [Exportar implica muchos desafío..] (461:461)
2:176 [Las telas y materias primas que..] (473:473)
2:177 [Nuestros productos son exactamente..] (483:483)
2:183 [Nuestra estrategia apunta a un..] (97:97)
2:205 [Los talles y las tazas son los..] (217:217)
2:268 [De todas maneras el perfil de ..] (487:487)
2:276 [Nuestro valor agregado es el d..] (522:522)
2:278 [Entramos en un nicho que había..] (212:212)
2:279 [Trabajamos con los elásticos brasileros..] (200:200)

2:280 [Generalmente ellos se inclinan..] (412:412)
2:281 [Nuestra mayor fuente de generación..] (471:471)
2:282 [De todas maneras mi fuerte siempre..] (505:505)
2:283 [Esos años confeccionábamos prendas..] (510:510)

2:284 [Vender el diseño textil en abstracto..] (523:523)
2:286 [Ese tipo de producto gusta mucho..] (537:537)
2:287 [La calidad, un valor fundamental..] (569:569)

Canal Especializado:

2:106 [Por ejemplo, de esa manera fue..] (459:459)
2:109 [El canal comercial o el intermediario..] (477:477)
2:178 [También hay clientas e intermediarios..] (22:22)
2:179 [Nuestros principales contactos..] (52:52)
2:180 [Trabajamos intensamente con nuestros..] (70:70)
2:181 [Nos orientamos mucho por la experiencia..] (73:73)
2:182 [Los contactos con los usuarios..] (92:92)
2:183 [Nuestra estrategia apunta a un..] (97:97)
2:184 [Nuestro canal comercial en el ..] (102:102)
2:185 [Conocemos personalmente a todo..] (104:104)

2:186 [Nuestro segmento es muy exclusivo..] (240:240)
2:187 [Durante el año 2001 hasta el 2003..] (283:283)
2:188 [En los años siguientes central..] (284:284)
2:189 [Vendemos en Estados Unidos y España..] (288:288)
2:190 [En esta nueva etapa de exportación..] (331:331)
2:191 [Las exportaciones que llevamos..] (375:375)
2:192 [La oportunidad de exportar vino..] (450:450)
2:193 [Actualmente exportamos a Japón..] (452:452)
2:288 [Nuestro mayor capital para el ..] (544:544)
2:289 [Eso fue a principios de 2004, ..] (548:548)

Activo:

2:131 [Lo que te puedo decir es que esa..] (474:474)
2:132 [Nos diferenciamos porque diseñamos..] (61:61)
2:133 [Contamos con un concepto de pr..] (71:71)
2:134 [A diferencia de las grandes marcas..] (115:115)
2:135 [Si hay una diferencia entre nuestros..] (216:216)
2:136 [La gran diferencia entre un diseñador..] (314:314)

2:137 [Nosotros hemos construido una ..] (327:327)
2:138 [Nuestra estrategia para adaptarnos..] (336:336)
2:139 [Los empleados de una empresa se..] (367:367)
2:140 [Si pensamos en nuestros inicio..] (495:495)
2:276 [Nuestro valor agregado es el diseño..] (522:522)
2:277 [Hoy es un equipo logístico, incorporé..] (578:578)

La búsqueda de diferenciación mediante la generación de activos intangibles es otra de las características relevantes de las NEI. Estos activos se desarrollan mediante la articulación de un conjunto de acciones que tienen como objetivo final generar un valor distintivo para el segmento de clientes al que se apunta.

Tabla 23: La diferenciación como valor distintivo

“...Hemos construido una imagen alrededor de la marca y ese trabajo no se hace de un día para el otro, porque es la construcción de nuestra identidad la que en definitiva nos diferencia de la competencia...”

“...Si pensamos en nuestros inicios resulta notoria la diferencia de cómo, a medida que pasa el tiempo y el trabajo del día a día, nuestro personal comprende la filosofía y concepto del trabajo y lo que significa para nosotros exportar...”

“...Desde nuestra fundación intentamos ir construyendo y desarrollando un concepto de producto muy fuerte que nos permita estar posicionados en un nicho de mercado diferenciado. Nuestros clientes lo notan y en este sentido también nuestro personal se siente parte de una identidad reconocible, respetan y contribuyen a esta diferenciación...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

En la revisión bibliográfica, diversos autores otorgan una importancia relevante a la selección de los canales de distribución, a la calidad del producto y a su diferenciación como base de sus ventajas competitivas en el exterior (Aspelund *et al.*, 2007; Carson *et al.* 2009; Blesa *et al.* 2010). Claramente pudo establecerse que para los casos analizados, tanto el valor agregado como la diferenciación percibida por los clientes en los mercados exteriores se encuentra fuertemente relacionados con el desarrollo del diseño y las materias primas que se utiliza en sus productos. Así puede verse en algunos testimonios reunidos en la tabla 24.

Tabla 24: El desarrollo del diseño y las materias primas como factor diferenciador

<p><i>“...Nuestras principales fuentes de generación de valor agregado están en el proceso de diseño y adaptación de materias primas de alta calidad a procesos productivos diferentes a lo que tradicionalmente se hace en el mercado...”</i></p> <p><i>“...El éxito de nuestros productos en los mercados extranjeros podría ser explicado por nuestro diseño y la alta calidad de las prendas que ofrecemos, estos son los dos aspectos más valorados por nuestros clientes...”</i></p> <p><i>“...El diseño por sobre todas las cosas es el rey; también los géneros que utilizamos son un valor agregado, y sobre todo la manera en la cual los trabajamos, porque somos únicos y no es posible encontrarlo en otras marcas...”</i></p> <p><i>“...Contamos con un concepto de producto muy fuerte que nos permite estar posicionados en un nicho de mercado diferenciado...”</i></p>
--

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Esta comprensión de lo que busca y aprecia un cliente constituye una condición indispensable para operar en el mercado extranjero, que a su vez se apalanca en el acceso y la utilización de canales comerciales e intermediarios especializados (ya sea en el tipo de producto o en el perfil de cliente al que estas empresas se dirigen). De aquí la importancia de los intermediarios comerciales especializados en el desarrollo de las diferentes acciones de estas empresas en los mercados exteriores. Como referencia de ello se pueden ver los diferentes testimonios en la tabla 25.

Tabla 25: La utilización de canales comerciales e intermediarios especializados

“...Vendemos en Estados Unidos y España por medio de intermediarios comerciales que son altamente especializados y eso nos permite llegar al mismo tiempo a Japón, Italia, Inglaterra y Francia...”

“..Por ejemplo, en Japón nos contactamos con un intermediario internacional especializado en nuestro tipo de producto y que representa a un conjunto de distribuidores de primer nivel que operan con el mismo segmento de clientes que nosotros, y de esta manera se nos abrieron las puertas al mercado japonés y al coreano...”

“...En los años siguientes a nuestras primera operaciones en el exterior centralizamos y delegamos mucha de esa gestión en nuestro intermediario asignándole un rol más estratégico. Comprendimos que este eslabón en la cadena de nuestro negocio debe ser muy especializado y nosotros debíamos concentrarnos en lo que sabemos hacer. Así logramos una mejor penetración de mercado, actualmente exportamos a Japón, a diferentes ciudades de Italia, a países del mundo árabe y hacemos algunas exportaciones puntuales a Chile y Uruguay. Siempre de la mano del mismo intermediario...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Como resultado de ello, también pudo comprobarse las NEI otorgan mayor relevancia al canal y al producto en relación con el resto de las variables comerciales como podría ser el caso del precio o la estrategia de comunicación. Los diferentes testimonios de los sobre este tema se pueden ver en la tabla 26.

Tabla 26: La importancia asignada al canal comercial y al producto

“...En nuestro diseño reside nuestro valor agregado, ésa es nuestra impronta, vender un producto al exterior donde el 100% de nuestro diseño es propio. El otro componente importante es el canal comercial que usamos, porque está en línea con el perfil de clientes, con nuestros valores y nuestro producto...”

“...El precio de venta no es lo principal en este negocio, porque prácticamente viene definido por el canal comercial...”

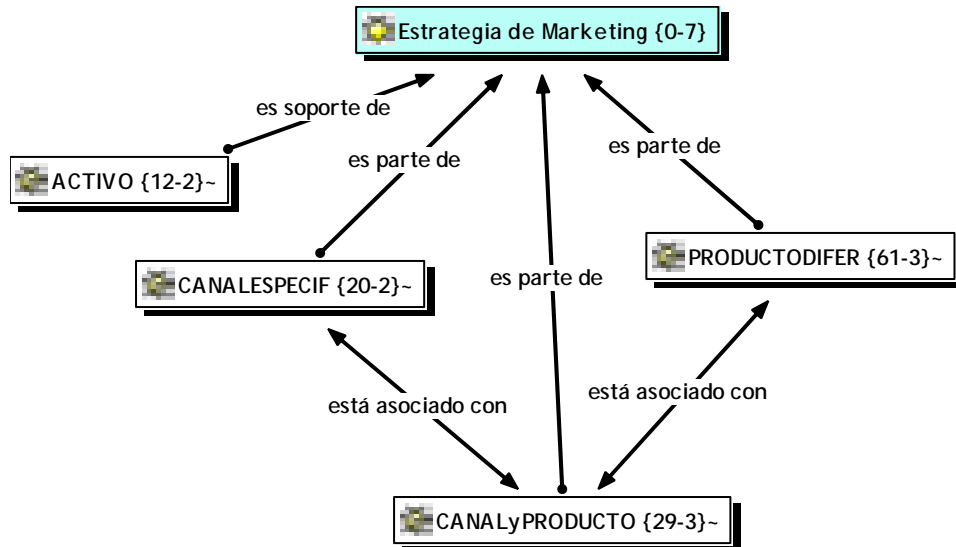
“...Para nuestra empresa el precio y la comunicación no son tan importantes como el diseño del producto, su calidad y el tipo de local donde se comercializa...”

“...En nuestra empresa nos llevó tiempo comprender que el producto es prioritario en este negocio, seguido sin lugar a dudas por el canal de ventas. Por supuesto que el precio es importante para nosotros, pero definitivamente nuestra experiencia indica que los dos primeros son prioritarios...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Por lo tanto, en base al análisis anterior, también se da apoyo a la P(4). El conjunto de relaciones expresadas puede observarse en la figura 8, donde el indicador CANALyPRODUCTO {23-9} se encuentra directamente asociado con los indicadores PRODUCTODIFER {61-3} y CANALESPECIF {20-2}. Por otro lado, también es posible comprobar que el indicador ACTIVO {10-1}, referido a la posesión de un activo intangible, es soporte de las estrategias de marketing que desarrollan las NEI (indicador Estrategia de marketing {0-7}).

Figura 7: Relaciones para la dimensión Estrategia de Marketing (UHcm)

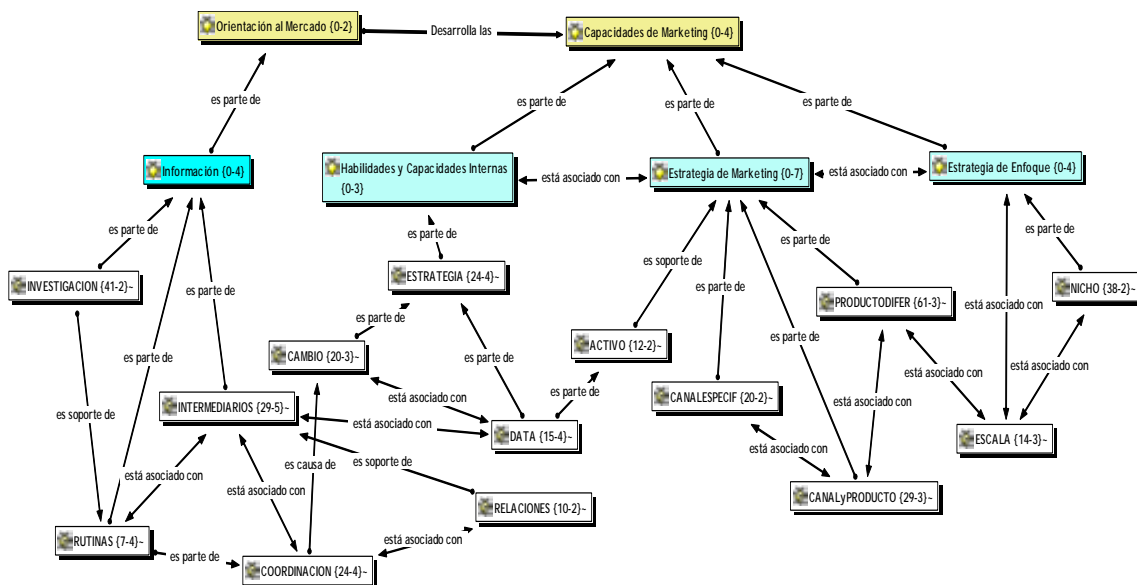


4.5 - La relación entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing

Por último, se analizó la Proposición 5 según la cual: En las nuevas empresas internacionales, la orientación al mercado contribuye de forma relevante al desarrollo y mejora de sus capacidades de marketing lo cual, a su vez, refuerza o retroalimenta su orientación al mercado. A lo largo de esta investigación pudo comprobarse que las NEI constituyen una problemática empresarial de características propias y distintivas. Posiblemente, en un principio, el hecho de que se trata de empresas jóvenes fundadas por empresarios con exposición internacional previa, más pequeñas y dinámicas que el promedio de sus pares y con fuerte orientación internacional desde el momento de su fundación, sea suficiente para caracterizarlas. Sin embargo, más allá de estas cuestiones, también fue posible identificar una relación positiva entre la OM de las NEI y el desarrollo de sus CM, constituyendo esto un factor clave para su éxito internacional.

Con la finalidad de explorar y comprender esta particular relación, se realizó el entrecruzamiento entre todas las variables e indicadores definidos en este trabajo. Para este proceso se utilizaron la totalidad de los documentos en una única unidad hermenéutica. Como resultado de este análisis se presenta la figura 8.

Figura 8: Relación entre la OM y las CM (a)



Puede observarse que la adopción de una OM implica que estas organizaciones procuran de manera sistemática establecer procesos de obtención de información del entorno para posteriormente diseminarla hacia dentro de la empresa, haciéndola compatible con los conocimientos ya existentes, para así influir en el desarrollo de

sus CM. Para ello, y más allá de los propios mecanismos de obtención de información, las NEI recurren prioritariamente a la construcción de relaciones de largo plazo con sus intermediarios comerciales, pues se los considera la principal fuente de acceso a la información calificada del mercado exterior. Este proceso es central tanto para la etapa de ingreso como para la de permanencia en los nuevos mercados (Kima *et al.*, 2011). El resultado de estas relaciones también contribuye al desarrollo de rutinas internas que permiten a las NEI coordinar los mecanismos de adaptación a los requerimientos y dinámica del entorno en el que operan. Los mecanismos de adaptación, el proceso de aprendizaje basado en la experiencia y la información obtenida constituyen las bases del proceso de adaptación y de la estrategia comercial de la empresa como componentes prioritarios de su CM. Para el caso de las NEI puede observarse que la adopción de una OM implica que ocupan sistemáticamente de desarrollar sistemas y procesos para obtener información y conocimiento del entorno en el cual despliegan sus operaciones (Neil *et al.* 2009; Murray *et al.*, 2011 y Kima *et al.*, 2011). Posteriormente, traducen esta información en un conjunto de rutinas internas con el objetivo de asimilarla y esparcirla en el interior de la organización.

La finalidad última de todo este mecanismo es lograr transformar esa información en acciones o cambios compatibles con el resto de los procesos y experiencias ya existentes en la empresa y, de esta manera, contribuir positivamente al desarrollo de sus CM. Al parecer, independientemente de cómo se manifiesta en cada empresa, la OM termina siendo un activo crucial para superar los desafíos de operar internacionalmente, al constituirse en una condición sumamente necesaria en la generación de CM.

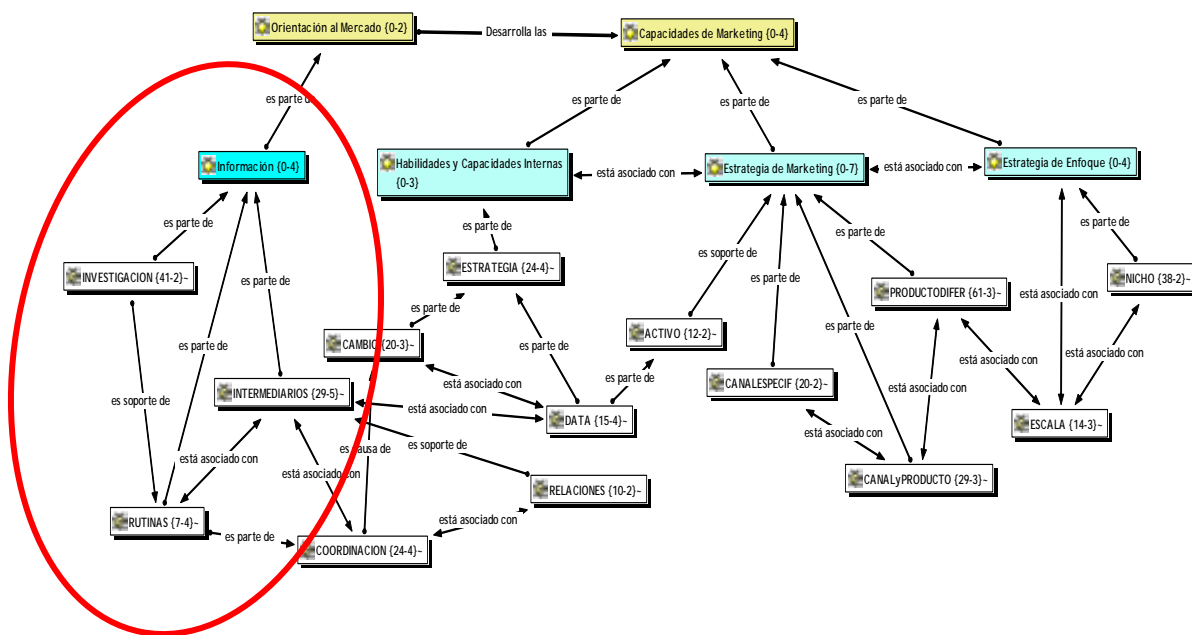
Tabla 27: Relación entre la OM y las CM (a)

“...Creo que todas nuestras actuales habilidades de marketing han sido producto de que permanentemente hemos estado mirando a nuestro cliente, atentos a sus necesidades y preferencias.... Al principio no era sencillo pero fuimos sistematizando de a poco toda la información que podíamos recolectar del mercado (que en general venía de nuestros representantes en el exterior y a veces de nuestros puntos de ventas) y llevarla a la práctica en nuestros procesos productivos. Un ejemplo de ello es el desarrollo del sistema de calidad integrado y terminación que

armamos para responder, a los reclamos que venían del exterior en el menor tiempo posible. Hoy, esas prácticas las tenemos internalizadas antes de que el producto salga de los talleres...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Figura 9: Relación entre la OM y las CM (b)



A su vez, las CM de las NEI son el resultado de la combinación articulada de una estrategia de nicho (como consecuencia del tamaño de la empresa) y diferenciación (principalmente con énfasis en la calidad y diseño del producto), apalancada por la utilización de canales comerciales específicamente orientados al segmento de clientes que estas empresas atienden.

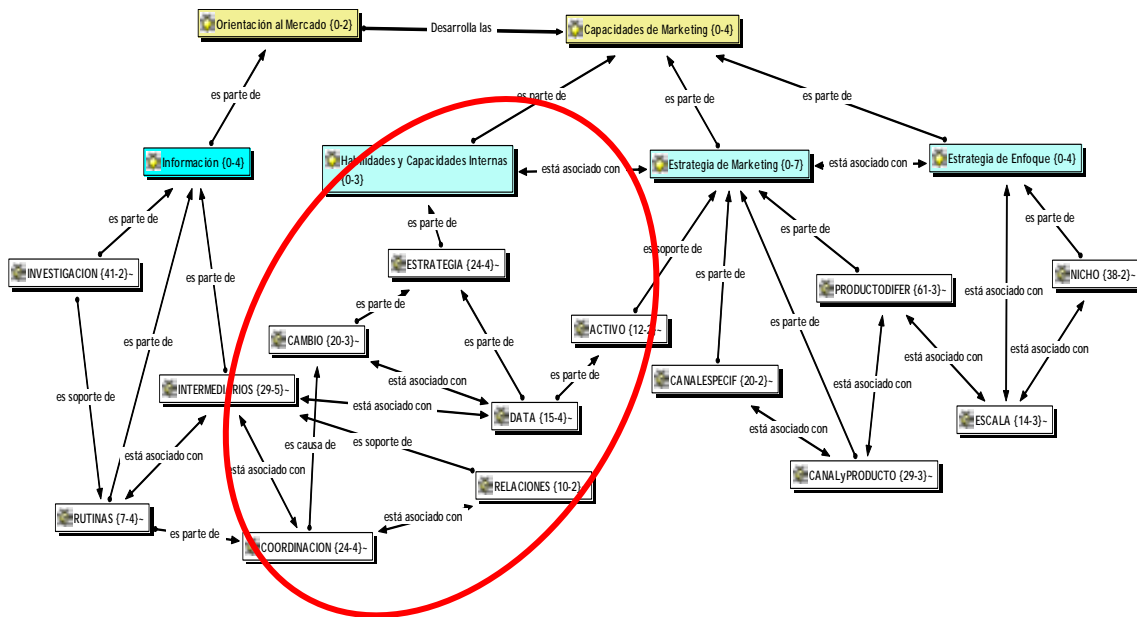
Tabla 28: Relación entre la OM y las CM (b)

“...somos una empresa pequeña que no puede atender a grandes escalas, por ello nuestra clave se encuentra en los detalles del producto, nuestra diferenciación la conseguimos con alto contenido de diseño y calidad en las materias primas que utilizamos, tanto así que muchas de las veces somos perfectamente comparables con las mejores marcas de nuestro rubro...”

caso de ser necesario ajustemos la producción de acuerdo a los tipos de productos más demandados o cambios pequeños en el diseño final...”

Fuente: Anexo 5: “Extracto de las entrevistas con los empresarios/as”.

Figura 11: Relación entre la OM y las CM (d)



Estos resultados sugieren que, tal como se establece en la literatura de referencia (Hooley *et al.*, 2005; Mazaira *et al.*, 2005; Weerawardena *et al.*, 2007; Blesa y Ripollés, 2008 y Blesa *et al.*, 2010), parecería existir una relación positiva entre la OM y las CM de las NEI.

De esta manera, el análisis anterior también permite apoyar la P(5).

CAPITULO 5
CONCLUSIONES

5 – CONCLUSIONES

En esta investigación se analizó, mediante un estudio cualitativo de casos, cómo se manifiesta la orientación al mercado y de qué manera se generan las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales argentinas del sector de indumentaria.

El enfoque adoptado permitió abordar el estudio desde una perspectiva a la de la gran mayoría de las investigaciones en este campo, enfocadas en los principales factores que ayudan a explicar la rápida internacionalización de estas firmas, sin profundizar en las etapas posteriores a dicho proceso, es decir, al comportamiento de las empresas una vez iniciado su decurso internacional.

Si bien en los últimos años han proliferado los estudios sobre el fenómeno de las nuevas empresas globales, el conocimiento sobre este perfil de empresas en el contexto de los países de América Latina es todavía muy escaso. Los estudios existentes en distintos países de la región (Kantis *et al.*, 2003, Dib *et al.*, 2010; Cancino y La Paz, 2010, entre otros) constituyen importantes contribuciones, pero son aún pocos y representan casos aislados en comparación con los referidos a países europeos. De hecho, la gran mayoría de los estudios existentes son de carácter cuantitativo y se refieren principalmente a países desarrollados, siendo una minoría los trabajos de corte cualitativo que analizan con mayor profundidad las variables que intervienen en esta problemática. Es por ello que una de las principales contribuciones de esta tesis es posibilitar un avance en el conocimiento de este tipo de empresas en el contexto de un país latinoamericano.

Con esta finalidad, en primer lugar se realizó una exhaustiva búsqueda y análisis de la literatura de referencia que permitió definir el marco conceptual del estudio y posteriormente plantear un conjunto de proposiciones. Durante el proceso del trabajo de campo se optó por usar una metodología de análisis de casos (Yin 2003, 2009) por resultar la más adecuada en relación con los objetivos considerados y el conjunto de la información recolectada. Para el tratamiento y análisis de dicha información se usó el software de análisis cualitativo Atlas.ti (6.0). Con esta herramienta se analizaron los antecedentes, experiencias e información secundaria de 8 casos de NEI del sector indumentaria, así como un conjunto de entrevistas con informantes clave del sector.

5.1 – Principales resultados y reflexiones del trabajo

A partir de la revisión de la literatura y de la construcción del marco teórico, quedó expuesta la relación positiva entre los conceptos centrales de la investigación: la orientación al mercado (OM) y las capacidades de marketing (CM) (Knight y Cavusgil, 2004; Tsai y Shih, 2004; Hooley *et al.*, 2005; Mazaira *et al.*, 2005; Weerawardena *et al.*, 2007; Blesa y Ripollés, 2008; Blesa *et al.*, 2010).

En síntesis, se adoptó la definición de OM propuesta por Blesa (2000)⁵³, quien la considera el conjunto articulado de comportamientos de las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de buscar y capturar información sobre los consumidores y la competencia; diseminar dicha información por la organización, y diseñar e implementar una respuesta acorde con los requerimientos del entorno. En base a esto la empresa busca identificar y construir un conjunto de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior. La adopción de una OM por parte de las NEI implica entonces que como empresas se encuentran fuertemente dedicadas a generar, gestionar y utilizar información y conocimientos del entorno para aplicarlo en la toma de decisiones (Knight y Cavusgil, 2004; Blesa y Ripollés, 2008; Armario *et al.*, 2008; Monferrer *et al.*, 2012).

Por otro lado, el trabajo tomó en consideración el concepto de CM desarrollado por Day (1994), que las define como el conjunto de habilidades y competencias que no solo ayudan a la empresa a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino que también le permiten operar de manera más efectiva en ellos. De esta manera las CM mejoran el entendimiento de las necesidades de mercado, así como las competencias internas requeridas para satisfacerlas, por lo que resultan fundamentales para que las NEI superen los desafíos que les plantea operar en mercados externos (Vorhies y Morgan, 2005; Morgan *et al.*, 2009; Blesa *et al.*, 2010; Ripolles y Blesa, 2012).

De esta manera, sería posible argumentar que las empresas con fuerte OM perfeccionan y renuevan de manera permanente las habilidades y los mecanismos de su aprendizaje organizacional, lo que contribuiría al desarrollo de sus CM. En este sentido, parecería ser que las CM pone a la organización en mejor posición para definir qué acciones comerciales son las que representan mayor valor agregado en los mercados exteriores (Day y Moorman, 2010), lo cuál es sumamente relevante para el caso de las NEI, sobre todo si se considera su tamaño reducido y, por ende, su limitada capacidad de producción y variedad de productos.

53

En Blesa *et al.* (2008).

El modelo de análisis propuesto plantea que ambos constructos (OM y CM) se vinculan directamente, pues se considera que la OM nutre los procesos de generación de nuevas CM (Knight y Cavusgil, 2004, Carson *et al.*, 2009; Morgan *et al.*, 2009; Lee y Hsieh, 2010). En el curso de esta investigación pudo observarse además que esta interacción se presenta como mecanismo de retroalimentación y articulación utilizado por este grupo de nuevas empresas internacionales. Al respecto, en las empresas estudiadas se observó una clara OM, que se manifiesta o evidencia en la búsqueda y uso permanente de información sobre mercados y clientes potenciales. De esta manera se comprobó que las NEI necesitan esta información para poder operar internacionalmente ya que, sin ella, no les resultaría posible actuar de manera competitiva en los mercados externos, lo cual es coincidente con lo planteado en los trabajos de Coviello (2006), Cavusgil y Knight (2009), Armario *et al.* (2008), Morgan *et al.* (2009) y Murray *et al.* (2011).

Aunque las NEI analizadas se orientan a nichos de mercados muy específicos y ofrecen productos diferenciados, están inmersas en un mercado altamente competitivo, sin grandes barreras de ingreso y donde los gustos de los consumidores son muy cambiantes, debido a que se vinculan a tendencias y modas que tienen ciclos de vida muy cortos. Como consecuencia de ello fue posible corroborar los resultados presentados en los trabajos de Cavusgil y Knight (2009) y Dib *et al.* (2010) ya que parte de la ventaja competitiva de las NEI radica en la construcción de activos intangibles, desarrollados a partir de traducir las experiencias y la información sobre el mercado como mecanismos internos de generación de valor. Para mantener ese flujo de información y relaciones de manera constante, las empresas hacen un uso intensivo de las tecnologías de información. Al mismo tiempo, Rialp *et al.* (2010a) destacan que los beneficios devenidos de esta utilización intensiva de la tecnología permiten a este tipo de empresas relacionarse con sus contactos comerciales alrededor del mundo a un costo muy bajo, gracias a la democratización del acceso a la información que implica la eliminación de los límites tradicionales (o geográficos) entre ellas y sus mercados, aspecto que también pudo observarse en el conjunto de NEI analizadas.

El análisis de la relación articulada entre los principales constructos definidos para esta tesis permitió comprobar que la adopción de una fuerte OM por parte de las NEI les resulta vital para generar sus CM (Morgan *et al.*, 2004; Weerawardena *et al.*, 2007; Morgan *et al.*, 2009; Blesa y Ripollés, 2008; Blesa *et al.*, 2010). Si bien las empresas de la muestra destacaron el papel central del diseño y la calidad de sus productos, ambos son aspectos susceptibles de copiarse o imitarse con relativa facilidad. Pero no sucede lo mismo con las CM, que resultan difíciles de generar y están muy ligadas a la capacidad de aprendizaje de

cada empresa (Autio *et al.*, 2000; Mazaira *et al.*, 2007; Song *et al.*, 2008). En relación con este aspecto, en los casos analizados se observó que esta capacidad de aprendizaje se encuentra íntimamente ligada a las capacidades del emprendedor y a la manera cómo la información del mercado es gestionada internamente en la empresa. Este proceso, que suele implicar un largo camino de internacionalización en las empresas tradicionales, ocurre con mayor rapidez y menos margen de error en las NEI (Oviatt y McDougall, 2005; Plá y Escribá, 2006). Sucede entonces que las primeras experiencias de ingreso a un mercado externo, ya sea positivas o negativas, terminan repercutiendo en el potencial futuro de internacionalización de estas empresas.

Además, tal como los empresarios sostuvieron durante las entrevistas, las NEI cuentan con escasos recursos, y la decisión de orientarse al mercado internacional insume gran parte de ellos, lo que les exige, en general, concentrarse en el exterior en detrimento del mercado local, que podría resultarles más seguro y accesible. Si bien con el tiempo la experiencia adquirida en el manejo de las variables comerciales relevantes (producto, diseño, distribuidores, canales) mejora la generación de las CM y la capacidad de transferir este aprendizaje a rutinas internas, se comprobó que es clave lo que sucede en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Zahara *et al.*, 2000).

El análisis de los diferentes relatos y testimonios sugiere además que la inmediatez con que estas empresas deciden ser internacionales y la visión internacional de sus fundadores tienen consecuencias en la velocidad de ingreso en los mercados externos y en la capacidad de supervivencia en ellos. Lograr una buena experiencia depende, según lo observado, del acceso a la información y de los contactos adecuados para en función de ello identificar oportunidades en el mercado externo (Mort y Weerawardena, 2006; Coviello, 2006; Dib *et al.*, 2010). Si bien los emprendedores poseían conocimiento previo sobre el sector y nociones sobre a qué mercados exportar en el momento de la constitución y puesta en marcha de sus emprendimientos, las organizaciones gubernamentales tuvieron un rol clave (en la mayoría de los casos) como facilitadores en el acceso al primer contacto directo y a la información adecuada para aprovechar una oportunidad real de exportar su producto. Sin embargo, los instrumentos de apoyo gubernamental no siempre resultaron los adecuados en las etapas subsiguientes, debido al desconocimiento que suelen tener estos organismos de las necesidades específicas de las NEI en las diferentes etapas de su proceso de internacionalización.

Es importante resaltar que las experiencias de estas empresas deben considerarse más bien excepciones a la regla, ya que han conseguido superar las restricciones (estructurales y organizacionales) y las diferencias culturales que suelen funcionar como barreras para

operar en entornos lejanos. No solo han logrado adaptarse rápidamente a las exigencias que implica tener clientes internacionales, sino que han comprendido las reglas de juego. La mínima falla en la confección de una prenda o en el envío de un pedido muy probablemente implique la pérdida del cliente en el que se ha invertido tiempo y dinero.

Otra de las cuestiones importantes que pudo observarse claramente durante las entrevistas es que en todos los casos los emprendedores mencionaron diferentes barreras a su crecimiento y expansión en los mercados extranjeros. Una de ellas son decisiones recientes del gobierno que restringen las importaciones de telas. De todos modos, este tipo de barreras parece no ser la única, ya que al mismo tiempo los emprendedores reconocen que es necesario mantener un nivel de calidad permanente para cumplir en tiempo y forma con los mercados externos, mucho más sensibles a las fallas de calidad en los productos terminados. Esto los lleva a tercerizar su producción en talleres pequeños donde les es posible controlar más de cerca la calidad del producto final pero que, al mismo tiempo, implican restricciones en la escala de producción, lo que termina limitando su crecimiento ante la posibilidad de nuevas oportunidades de negocios. Al mismo tiempo, las actividades y decisiones más relevantes están centralizadas en los emprendedores, característica que también termina funcionando como una barrera para propio crecimiento de la empresa. En este sentido, se observó que las decisiones relacionadas con el diseño, la producción, la búsqueda de nuevos clientes y la gestión del contacto con los intermediarios están fuertemente concentradas en el emprendedor.

Por otro lado, los cambios en el entorno local afectan la capacidad de supervivencia de las NEI en los mercados externos. Esto se puso de manifiesto muy claramente en los casos analizados en que, por un lado, debido a cuestiones locales (o estructurales) existen problemas para acceder a la materia prima y, por otro, la escasez de talleres de confección especializados termina afectando el cumplimiento de los compromisos asumidos en el exterior. Si bien por su particular capacidad de adaptación las NEI consiguen sortear esas barreras, estas cuestiones en conjunto implican restricciones para el crecimiento, al menos en el corto y mediano plazo.

Del estudio surge además que al no existir un entorno facilitador resulta clave lo que cada emprendedor sea capaz de hacer a nivel de su empresa para superar las dificultades. Las variables internas tienen en este contexto un papel clave para explicar, al menos parcialmente, la rápida internacionalización (Mathews y Zander, 2007; Dib *et al.*, 2010).

Las barreras que operan en general para toda empresa que quiera internacionalizarse rápidamente (burocracias administrativas, falta de información sobre canales de

distribución adecuados, dificultades para acceder a la información sobre comercio exterior, desconocimiento sobre el comportamiento del consumidor extranjero y desconocimiento de las normas que rigen las prácticas de negocios y permiten cerrar acuerdos comerciales en el exterior) son superadas, en los casos analizados, mediante la OM y las CM que desarrollan las propias empresas. A pesar de ello, pudo comprobarse que esto no sería posible sin la construcción de redes de contactos personales y comerciales, cuyo papel en todo el proceso resulta fundamental.

Las nuevas tecnologías de información tienen un papel crucial, y se aplican a los procesos de decisión, gestión y comunicación, ya que generan un conjunto de capacidades distintivas como, por ejemplo, la velocidad de respuesta y adaptación ante los cambios, lo que facilita la inserción y supervivencia de las NEI en los mercados externos (Evangelista, 2005; Gabrielsson y Gabrielsson, 2011). De esta manera, sería posible argumentar que muchas de las limitaciones derivadas de características distintivas de las NEI representan al mismo tiempo fortalezas en el proceso de internacionalización y desarrollo de sus OM.

Los resultados del trabajo dan lugar a ciertas reflexiones. En primer lugar, la especialización de los intermediarios comerciales, así como el desarrollo de una relación de largo plazo con ellos, resulta vital para el posicionamiento internacional de las empresas y su expansión a nuevos mercados. Por otro lado, la capacidad de aprendizaje y el desarrollo de rutinas internas orientadas a obtener información y aplicarla de manera sistemática en la mejora de los procesos de generación de valor constituyen un activo intangible que permite a las NEI posicionarse con ventajas frente a sus competidores. Al mismo tiempo, cuando las prácticas tendientes a compatibilizar las acciones comerciales en el exterior están alineadas con los objetivos de los intermediarios internacionales, las NEI mejoran su capacidad de adaptación a los cambios en los mercados donde operan.

5.2 – Implicaciones y recomendaciones

De la investigación pueden derivarse implicaciones y recomendaciones de utilidad para el desarrollo de nuevas políticas y sistemas de incentivos gubernamentales tendientes a promover el surgimiento y supervivencia de las NEI. Principalmente, se destaca la necesidad de orientar los programas de capacitación a la detección de oportunidades de negocios, la construcción de redes, el desarrollo de capacidades de marketing y la innovación en tecnologías y procesos, considerando al hacerlo las necesidades específicas de las NEI.

Además, los programas gubernamentales de apoyo deberían considerar las limitaciones arriba expuestas y ampliar el acceso a la información clave y su difusión. No deben tampoco obviarse cuestiones importantes como las culturales, específicamente las vinculadas a formas de trabajo y prácticas usuales en términos de cumplimiento de plazos y estándares de calidad, que suelen ser subestimados por los empresarios locales. La exposición a casos reales y el contacto con emprendedores que han experimentado llevar adelante una empresa de rápida internacionalización resultan muy positivos en estos programas, ya que contribuyen a difundir el conocimiento y a transmitir la experiencia desde una óptica práctica y real. La capacitación para estas empresas debe considerar que la no dedicación prioritaria ni exclusiva al mercado local puede contribuir a la flexibilidad de adaptación a distintos entornos, requisitos y lógicas de operación, ya que, como se sugirió en trabajos anteriores (Autio *et al.*, 2000; Eriksson y Chetty, 2003; Knight y Cavusgil, 2004; Mejri y Umemoto, 2010) y se confirmó en los casos analizados, el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades se produce más fácilmente en condiciones en las que no hay o hay pocas rutinas que desaprender, como ocurre en el caso de las NEI. Esto resulta tanto más significativo si se toma en cuenta que muchos empresarios consideran que antes de exportar deben pasar por varios años previos de aprendizaje en el mercado local.

Fomentar el surgimiento de más empresas de indumentaria que busquen internacionalizarse desde sus primeros años tendría múltiples beneficios en Argentina. Por un lado, las empresas de este sector son importantes generadoras de mano de obra, ya que se trata de por sí de un sector intensivo en trabajo, y el impacto en la creación de empleo sería aún mayor con el surgimiento de más empresas que sigan este patrón. Por el otro, los efectos positivos se difundirían hacia atrás y hacia adelante en la cadena del negocio, ya que estas empresas buscan talleres de confección con altos estándares de calidad y estimulan su desarrollo al introducir innovación y tecnología a sus procesos. Con ello contribuirían a la formación y mejora del capital humano del sector, pues los talleres serían también espacios de aprendizaje. Finalmente, los resultados de este estudio dejan expuesta la necesidad de reforzar y mejorar las actividades de fomento, impulso y crecimiento de las NEI del sector, ya que, como se mencionó, las experiencias de los casos analizados son todavía muy excepcionales.

El apoyo gubernamental actualmente funciona a nivel individual, mediante la facilitación de contactos y la participación en ferias y rondas de negocios. Aunque esto es sumamente valioso, resultaría mucho más provechoso si se acompañara de una estrategia más amplia tendiente a posicionar el diseño argentino como marca país de la misma manera como hace Brasil, país vecino, con una estrategia más integradora y articulada del sector en su

conjunto para destinos internacionales. Además, es importante que los modelos de apoyo y formación gubernamental consideren el desarrollo de capacidades de trabajo y especialización en toda la cadena productiva del sector, contribuyendo de esta manera a la profesionalización de las NEI.

En relación con el ámbito empresarial, como se indicó al inicio del trabajo, se espera que la difusión de estas experiencias motive a los emprendedores a involucrarse en procesos de internacionalización y transmita la noción de que en el nuevo contexto global la juventud de las empresas, la falta de experiencia y la escasez de recursos y escala no constituyen barreras suficientes, sino que en muchos casos esas mismas características se transforman en ventajas comparativas por la capacidad de adaptación y flexibilidad que suponen para las NEI.

Es importante además que los emprendedores tomen conocimiento y valoren la importancia de las rutinas, no en un sentido burocrático, sino por el contrario, en su aspecto relevante para la construcción de activos intangibles a partir de la generación de conocimiento por medio de la información, ya que la OM tiene está íntimamente articulada con la generación de los CM. Esto permitiría que los emprendedores revaloricen y trabajen con responsabilidad en la generación, relación y sostenimiento de redes que resultan fundamentales en los procesos de rápida internacionalización. La información y capacitación que exige el ingreso en un mercado culturalmente diferente (más allá de la distancia geográfica) no deben subestimarse por parte de los emprendedores, que podrían tender a suplir los saberes sobre usos, normas y costumbres con cordialidad y camaradería.

Por último, desde el punto de vista académico, este trabajo pretende contribuir a la difusión y consolidación de la investigación sobre NEI, adoptando una perspectiva de análisis con gran potencial para futuros estudios, como es el comportamiento internacional de estas empresas una vez que han iniciado el proceso de internacionalización. La escasez de trabajos sobre esta temática en el contexto de los países de América Latina y la importancia del fenómeno a nivel mundial refuerzan la significación de estas investigaciones. Así, el aporte fundamental del trabajo reside en la adopción de un enfoque novedoso para un entorno poco estudiado.

A lo largo de esta tesis se buscó presentar las mejores prácticas desarrolladas por este grupo de empresas y exponer evidencia empírica al respecto, lo que en sí constituye un aporte para orientar las estrategias y acciones de los nuevos empresarios del sector.

En los países latinoamericanos sólo en los últimos tiempo se empezó a valorar el papel de los emprendedores en el entramado social y económico, por lo que emprender y difundir investigaciones de este tipo, con fuerte contenido empírico en diversos sectores de negocios, permite reforzar la noción de los emprendedores como agentes de cambio y crecimiento.

5.3 – Limitaciones y futuras investigaciones

Respecto de las limitaciones del estudio, se vinculan al tamaño de la muestra, al recorte de las variables consideradas y a la posibilidad de hacer extensivas las conclusiones más allá de los casos analizados. Al haberse tomado una muestra teórica, es decir, no estadísticamente representativa, los resultados son *strictu sensu* válidos únicamente para las empresas analizadas en su contexto particular.

En este sentido y como futuras líneas de investigación, sería de gran utilidad contar con estudios que contrastaran la validez de los resultados obtenidos en el marco de un mayor número de empresas, incluyendo otros sectores, otras localizaciones geográficas y otras variables de estudio como, por ejemplo, la extensión y características de las redes de contactos de los empresarios. De los resultados surge la relevancia de las redes de contactos personales y comerciales para las NEI estudiadas. Por otro lado, al tratarse de un estudio cualitativo, los resultados no dejan de sufrir la influencia del investigador, ya que haber seguido de manera rigurosa un proceso de análisis no implica que no haya otros caminos igualmente válidos de interpretación de la información. De todos modos, la aproximación cualitativa adoptada permitió analizar cada caso en profundidad y conocer qué sucedió en la etapa posterior a la internacionalización de las nuevas empresas, considerando la OM y las OM como aspectos centrales del análisis.

Por último, en concordancia con Dib *et al.* (2010), se destaca la importancia de continuar con los estudios sobre esta temática, con el objetivo de dimensionar el fenómeno y avanzar en su conocimiento en los países de América Latina, donde el contexto y la cultura implican condiciones diferentes respecto de los países desarrollados, de dónde surge la mayoría de los estudios sobre las NEI.

6 – BIBLIOGRAFIA

- Amoros, J.E., Etchebarne, M.S. y Felzensztein, C. (2011). "International entrepreneurial firm: a Latin-America perspective". FONDECY N°1100819 "Born Globals y Micromultinacionales". 5º GEM Research Conference.
- Andersson, S. (2000). "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management and Organizations*, 30 (1); pp: 63-92.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. y Armario, E.M. (2008). "Market orientation and internationalization in small and mediumsized enterprises," *Journal of Small BusinessManagement*, 46 (4), pp.: 485–511.
- Aspelund, A. y Moen, O. (2001). "A generation perspective on small firms' internationalization- from traditional exporters and flexible specialists to born globals". In C.N. Axinn and P. Matthyssens, (eds.), *Reassessing the internationalization of the firm* (*Advances in International Marketing*, 11). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc., pp: 197-225.
- Aspelund, A., Madsen, T. y Moen, O. (2007). "A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures". *European Journal of Marketing*, 41 (11/12), pp: 1423 - 1448.
- Autio, E. (2004). "Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*. Palgrave Macmillan Ltd. pp.: 1-11
- Autio, E., George, G. y Alexy, O. (2011). "International entrepreneurship and capability development. Qualitative evidence and future research directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), pp.:11-37
- Autio, E., Sapienza, H.J., y Almeida, J.G. (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp: 909-924.
- Bell J., McNaughton R. y Young S. (2001). "Born-again global firms: An extension to the 'born global' phenomenon". *Journal of International Management*, 7 (3), pp: 173-189.

- Bell J., McNaughton R., Young S. y Crick (2003). "Toward an integrative model of small firm internationalization". *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (4), pp: 339-362.
- Blesa, A. Ripollés, M. y Monteferrer, D. (2008). "La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas". Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, WP-EC 2008-01.
- Blesa, A. Ripollés, M. y Monteferrer, D. (2009). "Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales". *Investigaciones Económicas*. Vol. XXXIII (2), pp.: 233-270
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2008). "The influence of marketing capabilities on economic international performance". *International Marketing Review*, 25 (6), pp: 651-673.
- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2010). "Marketing capabilities: do they matter in INVs?". *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6 (1/2), pp: 71-99.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (1996). "The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4), pp: 61-76.
- Brenes Leiva, G. (2009). "Las born global en países emergentes: Factores que impulsan su creación, un estudio de casos en las PyMEs costarricenses".
- Brettel, M., Engelen, A. y Heinemann, F. (2009). "New entrepreneurial ventures in a globalized world: the role of market orientation". *Journal of International Entrepreneurship*, 7, pp.: 88-110
- Cancino, C. y Bonilla, C. (2009). "Los factores claves de una rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile".
- Cancino, C.A. y La Paz, A. I. (2010). "International new venture en Chile: tres casos de éxito". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, pp: 140-162.

- Carree, M.A. y Thurik, R.A. (2010). "The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth", In: Z.J. Acs and D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Berlin/Heidelberg, Germany: Springer Verlag, pp: 557-594.
- Carson, D., Dwyer, M. y Gilmore, A. (2009). "Innovative marketing in SMEs: An empirical study". *Journal of Strategic Marketing*, 17 (5), pp: 383-396.
- Casillas, J.C., Moreno A.M., Acedo, F.J., Gallego, M.A. y Ramos, E. (2009). "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process". *Journal of World Business* 44, pp.: 311–322
- Cavusgil, S.T. y Knight, G.A. (2009). "Born Global firm a: A new international enterprise". NY; Business Experts Press.
- Chantra, Y. y Coviello, N. (2010). "Broadening the concept of international entrepreneurship: Consumers as International Entrepreneurs". *Journal of World Business*, 45, pp.: 228–236
- Chetty, S.K. y Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach". *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp:57-81.
- Coviello, N. (2006). "The network dynamics of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 37 (5), pp: 713-731.
- Coviello, N. y Munro, H. (1995) "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, (29), 7, pp: 49–61.
- Coviello, N., McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2011). "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research--An introduction to the special forum". *Journal of Business Venturing*, 26 (2), pp: 625-631.
- Davidsson, P. y Wiklund, J. (2001). "Levels of analysis in entrepreneurship research: current practice and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 5 (4), pp: 81-99.

- Day, G.S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58 (4), pp: 37-52.
- Day, G.S. (2011). "Closing the marketing capabilities gap". *Journal of Marketing*, 75, pp.:183-195.
- Day, G.S. y Moorman C. (2010). "Strategy from the outside-In: profiting from customer value". New York: McGraw-Hill.
- Di Gregorio D., Musteen M. y Thomas D.E. (2008). "International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities". *Journal of World Business*, 43 (2), pp: 186-196.
- Dib, L. A., da Rocha, A. y da Silva, J. F. (2010). "The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables". *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (3), pp: 233-253.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A. y Tüselmann, H. (2010). "The global smaller firm in international entrepreneurship". *International Business Review*, 19 (6), pp: 589-606.
- Donato, V. (2009). "Informe 2008-2009: Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PyME industriales". Fundación Observatorio PyME.
- Dutta S., Zbaracki M.J. y Bergen M. (2003). "Pricing process as a capability: a resource-based perspective". *Strategic Management Journal* 24, (7), pp.: 615–630.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14 (4), pp: 532-550.
- Escandón Barbosa, D.M. (2009). "Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia". *Revista Estudios Gerenciales*, ICESI 25 (113), pp: 55 -73.
- Etemad, H., Wilkinson, I. y Dana, P. (2010). "Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy". *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (4), pp: 319-342.

- Evangelista, F. (2005). "Qualitative insights into de international new venture creation process". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), pp: 179-198.
- Falay, Z.; Salimaki, M., Ainamo, A. y Gabriellson, M. (2007). "Design-intensive born globals: a multiple case study of marketing management". *Journal of Marketing Management*, 23 (9-10), pp.: 877-899
- Fillis, I. (2004). "The internationalizing smaller craft firm". *International Small Business Journal*, 22 (1), pp: 57-82.
- Finkelstein, H. (2001). "La industria textil Argentina". Cenes, Instituto de Investigaciones Económicas UBA, Argentina.
- Fundación Pro Tejer (2009). "Boletín Estadístico Mensual – Junio 2009". Buenos Aires, Argentina.
- Gabrielsson M. y Gabrielsson, P. (2011). "Internet-based sales channel strategies of born global firms". *International Business Review*, 20 (1), pp: 88-99.
- Gabrielsson, M. (2005). "Branding strategies of born globals". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), pp:199-222.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg. A. y Zucchella, A. (2008). "Born globals: Propositions to help advance theory". *International Business Review*, 17 (4), pp: 385-401.
- Griffith, D. A.; Cavusgil, S. T. y Xu, S. (2008). "Emerging themes in international Business Research". *Journal of International Business Studies*, 39, pp: 1220–1235.
- Gruber, M. (2004). "Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence". *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, pp.: 164-199.
- Haugland S.A., Myrtveit, I., y Nygaard A. (2007). "Market orientation and performance in the service industry: a data envelopment analysis". *Journal of Business Research*, 60 (11), pp.: 1191-1197.

- Holtz-Eakin, D. y Kao, C. (2003). "Entrepreneurship and Economic Growth: The Proof is in the Productivity". Paper prepared for the 2nd Maxwell Policy Research Symposium "Public Policy and Entrepreneurship".
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J.W. y Fahy, J. (2005): "The performance impact of marketing resources". *Journal of Business Research*, 58 (1), pp: 18-27.
- Indec (1994). "Encuesta industrial mensual". Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Noviembre.
- Indec (2004). "Encuesta industrial mensual". Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Noviembre.
- Informe Sectorial: "Sector de la industria de la indumentaria (2010)". Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior Subsecretaría de Comercio Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.
- Johanson J. y Vahlne, J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp: 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, 7 (4), pp: 11-24.
- Jolly, V., Alahuhta, M. y Jeannet, J.P. (1992). "Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally." *Journal of Strategic Change*, 1, pp: 71-82.
- Jones, M.V., Coviello, N. y Tang, Y. (2011). "International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic análisis". *Journal of Business Venturing*, 26 (6), pp: 632-659
- Kacef, O. (2003). "Componentes macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos para una estrategia nacional de desarrollo. Lineamientos para fortalecer las fuentes de crecimiento económico. Industria de la confección y el diseño". Ministerio de Economía de la Nación. Secretaría de Política Económica. Unidad de Preinversión- Coordinación General: Oficina de la CEPAL-ONU en Buenos Aires.

- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2007). "Las nuevas empresas de moda en Buenos Aires: ¿hacia un cluster de diseño?". Editorial Prometeo. Argentina.
- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). "Corriendo fronteras para crear y potenciar su empresa". Editorial Granica. Argentina.
- Kantis, H., Federico, J., y Martínez, G. (2003). "¿Born Globals en Argentina?: El caso de las nuevas empresas exportadoras". Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.
- Karra, N., Phillips, N. y Tracey, p. (2008). "Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new ventures success". Long Range Planning, 41, (4), pp.:440-458.
- Kestelboin, M. (2008). "Comportamiento de la agroindustria textil y de indumentaria post devaluación". Fundación Pro Tejer.
- Keupp M.M. y Gassmann O. (2009). "The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field". Journal of Management, 35 (3), pp: 600-633.
- Kima, D., Basub, C., Naiduc, G.M. y Cavusgild, E. (2011). "The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals". Journal of Business Research, 64 (8), pp: 879-886.
- Kirka, A.H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005). "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance". Journal of Marketing, 69, pp.: 24-41.
- Knight, G.A. (1997). "Emerging paradigm for international marketing: the born global firm." Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, USA (Unpublished Ph.D. Dissertation).
- Knight, G.A. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization". Journal of International Marketing, 8 (2), pp: 12-32.

- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (1996). "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory". In S.T. Cavusgil & T.K. Madsen, (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges.*, (Advances in International Marketing, 8). NY: JAI Press Inc. , pp: 11-26.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). "Innovation, organizational capabilities and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp: 124-141.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2005). "A taxonomy of born-global firms". *Management International Review*, 45 (3), pp: 15-35.
- Knight, G.A.; Madsen, T. y Servais, P. (2004). "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA". *International Marketing Review*, 21 (6), pp: 645-665.
- Kocak, A. y Abimbola, T. (2009) "The effects of entrepreneurial marketing on born global performance", *International Marketing Review*, 26 (4/5), pp.:439 - 452
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54 (2), pp: 1-18.
- Kraus, S. (2011). "State-of-the-art current research in international entrepreneurship: A citation analysis". *African Journal of Business Management*, 5(3), pp. 1020-1038.
- Kraus, S., Harms, R y Fink, M. (2010). "Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), pp: 19-34
- Lampa, J. y Nilsson, P. (2004). "Born Global – A new phenomenon in the field of internationalisation". Department of Business Studies, Kristianstad University.
- Lee, J.S. y Hsieh, C.J. (2010). "A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage". *Journal of Business and Economics*, 8, (9), pp.:109-120.
- Leiblein, M.J. y J.J. Reurer (2004) "Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing* 19, pp. 285-307.

- Lichtenstein, B., Dooley, K. y Lumpkin, G. (2006). "An emergence event in new venture creation: Measuring the dynamics of nascent entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 21 (2), pp: 153-175.
- Liesch, P.W. y Knight, G. (1999). "Information internalization and hurdle rates in SME internationalization". *Journal of International Business Studies*, 30 (1), pp: 383-394.
- Liu, S.S.; Luo, X. y Shi, Y.Z. (2002): "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study". *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), pp: 367-382.
- Low, M.B. (2001). "The adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25 (4), pp: 17-25.
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2006). "Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs". *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), pp: 773-801.
- Madsen, T.K. y Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: An evolutionary process?". *International Business Review*, 6 (6), pp: 561-583.
- Madsen. T.K., Rasmussen. S. y Servais, P. (2000). "Differences and similarities between born globals and other types of exporters". In A. Yaprak, & J. Tutek, *Globalization, the multinational firm, and emerging economies* (Advances in International Marketing, 10). Amsterdam: JAI/Elsevier, pp: 247-265.
- Marino, P. (2010). "Diseño de indumentaria de autor en Argentina. Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la encuesta nacional de indumentaria autor". Instituto Nacional de Tecnología Industrial y Fundación Proteger. Argentina.
- Mathews, J. y Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization". *Journal of International Business Studies*, 38 (3), pp: 387-403.
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005): "Incidencia en el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), pp: 181-208.

- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000). "International entrepreneurship: The intersection of two research paths". *Academy of Management Journal*, 43, (5), pp.: 902-909.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. y Shrader, R. (2003). "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp: 59-82.
- Mejri, K. y Umemoto, K. (2010). "Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model". *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (2), pp: 156-167.
- Meneses, R. y Britos, C. (2012). "A dynamic Approach to the development of international new ventures". FEP-UP, School of Economics and Management, University of Porto, research work in progress, n.: 454.
- Moen, O. (2002). "The Born Globals. A new generation of small european exporters". *International Marketing Review*, 19 (2), pp: 156-175.
- Moen, O. y Servais M. (2002). "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp: 49-72.
- Monferrer, D.; Blesa, A. y Ripollés, M. (2012). "International market orientation and management capabilities as determinants of the new ventures' international behaviour". *Economics Research International*, Vol. 2012, Article ID 623685.
- 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.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Mason, C.H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance". *Strategic Management Journal*, 30, pp.:909-920
- Morgan, N.A., Zou S., Vorhies, D.W. y Katsikeas, C.S. (2003). "Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures". *Decision Sciences* 34, (2), pp.: 287–321.

- Mort, G.S. y Weerawardena, J. (2006). "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms". *International Marketing Review*, 23 (5), pp: 549-572.
- Murray, J., Gao Yong, G. y Kotabe, M. (2011). "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), pp: 252-269.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). "The effect of market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54 (4), pp: 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y McLachlan, D.L. (2004). "Responsive and proactive market orientation and new-product success". *The Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), pp: 334-347.
- Neil A., Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Mason, C.H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities and firm performance". *Strategic Management Journal*, 30 (8), pp: 909-920.
- Noble, C., Sinha, R. y Kumar, A. (2002). "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications". *Journal of Marketing*, 66 (4), pp: 25-39.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P. P. (1999). "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship". In A. M. Rugman, & R. W. Wright (Eds.), *Research in global strategic management: International entrepreneurship*. Stamford, CT: JAI Press, pp:23-40.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp: 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997). "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, 37 (2) (Special Issue), pp: 85-99.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalisation". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (5), pp: 537-553.

- Plá, J. y Escribá, A. (2006). "Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy". *International Marketing Review*, 23 (2), pp: 255-278.
- Postigo, S.R. (2000). "Marketing para pequeñas y medianas empresas: el caso argentino del sector de la confección". Trabajo de Investigación, Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Rasmussen, E.S. y Madsen, J.K. (2002). "The Born Global Concept". Paper presented in the 28th EIBA conference 2002, Athens, Greece.
- Rennie, M. (1993). "Global competitiveness: born global". *McKinsey Quarterly* 4, pp: 45-52.
- Rialp, A., Galván, I., y Suárez, S. (2010b). "A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process." *European Management Journal*, 28 (2), pp: 108-123.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight G. (2005a). "The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?". *International Business Review*, 14 (2), pp: 146-166.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. (2010a). "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas born globals". *Revista Economía Industrial*, 375. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005b). "The born global phenomenon: A comparative case study research". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2), pp: 133-171.
- Ripollés, M. y Blesa, A. (2012). "International new ventures as "small multinationals": The importance of marketing capabilities". *Journal of World Business*, 47, pp.:277-287
- Roudini, A., Hassan, M. y Osman, M. (2012) "The role of international entrepreneurship capability on international performance in born global firms". *IB Business and Economics Journal*, 4, pp.:126-135.
- Schewens, C. y Kabst, R. (2009). "How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation". *International Business Review*, 18 (5), pp: 509-522.

- Servais, P. y Rasmussen, E.S. (2000). "Different types of international new ventures". Paper at the Academy of International Business Annual Meeting (November), Phoenix, AZ., USA, pp: 1-27.
- Servais, P., Madsen, T.K. y Rasmussen, R.S. (2007). "Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities". *Advances in International Marketing* 17, pp. 297-317.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 25 (1), pp: 217-226.
- Sharma, D y Blomstermo, A. (2003). "The Internationalization process of Born Global: a network view". *International Business Review*, 12 (6), pp: 739-753.
- Simoës, V. C., y Dominguihos, P. M. (2001). "Portuguese born globals: An exploratory study". Paper presented at the 27th EIBA Conference at ESCP-EAP-, December, Paris: France.
- Sinkovics R. y Bell J. (2006). "Current perspectives on international entrepreneurship and the Internet". *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), pp: 247-249
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), pp: 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1998). "Customer-led and market-orientated: Let's not confuse the two". *Strategic Management Journal*, 19 (10) , pp: 1001-1006.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1999). "Market-Orientated is more than being customer-led". *Strategic Management Journal*, 20 (12), pp: 1165-1168.
- Song, M., Nason, R. y Di Benedetto, C. (2008). "Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation". *Journal of International Marketing*", 16 (1), pp.: 4-38
- Stake, R. (1995). "The art of case study research". Sage Publications, Inc. California.

- Styles C. y Seymour R.G. (2006). "Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship". *International Marketing Review*, 23 (2), pp: 126-145.
- Thurik, A.R. y Wennekers, S. (2004). "Entrepreneurship, small business and economic growth". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (1), pp: 140-149.
- Tsai, M-T. y Shih, C-M. (2004). "The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance". *International Journal of Management*, 21 (4), pp: 524-530.
- UNCTAD (2004), *World Investment Report*, Naciones Unidas, New York.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2007). "El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares". *Revista OIKOS* 11 (24), pp: 145–160.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2008). "Los proyectos innovadores en las pymes españolas. Un estudio de casos múltiple". *Economía Industrial*, 368, pp: 213-225.
- Vorhies, D.W. (1998). "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness". *Journal of Strategic Marketing*, 6, pp.: 3–23.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005). "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage". *Journal of Marketing*, 69, January, pp.: 80–94.
- Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 11 (1), pp: 15-35.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P. y Knight, G. (2007). "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective". *Journal of World Business* 42 (3), pp: 294-306.
- Yasuhiro Yamakawa, Y., Peng, M. W. y Deeds, D. L. (2008). "What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), pp: 59–82.

- Yin, R. (2003). "Applications of case study research (Applied social research methods)". Sage Publications, Inc.
- Yin, R. (2009). "Case study research; Design and Methods (Applied social research methods)". Sage Publications, Inc.
- Zahra, S.A. (2005). "A theory of international new ventures: A decade of research". *Journal of International Business Studies*, 36 (1), pp: 20-28.
- Zahra, S.A. y George, G. (2002). "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, y D. L. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, pp: 255-288.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D. y Hitt, M.A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp: 925-950.
- Zárate, L. (2010). "La Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas del sector de software y tradicional: Un estudio de casos exploratorio para Costa Rica".
- Zucchella, A. (2002). "Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case". *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*, Athens, Greece.
- Zucchella, A. y Scabini, P. (2007). "International Entrepreneurship. Theoretical foundations and practices". Ed. Palgrave Macmillan.
- Zucchella, A., Palamara, G. y Denicolai, S. (2007). "The drives of early internationalization of the firm". *Journal of World Business*, 42, pp.: 268-280.

ANEXOS

Anexo 1 – Protocolo de la entrevista

Objetivo

El objetivo de este protocolo es guiar la recolección de información sobre los casos de empresas y las entrevistas con informantes clave, seleccionados para la construcción de la unidad hermenéutica de análisis. El trabajo pretende comprender de qué manera las NEI Argentinas del sector indumentaria se orientan al mercado y generan las capacidades de marketing necesarias para desarrollar sus actividades en los mercados externos. El objetivo de este caso de estudios múltiple es analizar un conjunto de información proveniente de diversos orígenes para lograr así tener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

Resumen del proyecto de investigación.

Este trabajo pretende explorar y comprender cómo lograron las NEI Argentinas del sector indumentaria implementar la orientación al mercado y generar las capacidades de marketing necesarias para desarrollar sus actividades en los mercados externos. En particular se busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué mecanismos y rutinas desarrollan estas empresas para generar, gestionar y utilizar información y conocimiento del mercado y del entorno, y aplicarlo a la toma de decisiones?
- ¿Cómo identifican oportunidades en otros países? ¿De qué manera acceden al y gestionan el conocimiento sobre los mercados externos?
- ¿Qué mecanismos utilizan para aprender del mercado y de sus clientes? ¿Cómo gestionan y mantienen las relaciones con los clientes en otros países?
- ¿Cómo logran estas empresas competir en los mercados externos?

- ¿Qué aprendizajes pueden extraerse de los casos analizados que puedan resultar de utilidad para otras empresas del sector?

Proposiciones planteadas

El objetivo de este estudio es encontrar información que soporte la conclusión de que existe una relación positiva entre la OM y la generación de las OM de nuevas empresas argentinas del sector indumentaria. Para ello se busca validar las siguientes proposiciones:

P1: Las nuevas empresas internacionales poseen una clara orientación al mercado, dedicando un considerable esfuerzo a la generación, gestión y utilización de información del entorno proveniente principalmente de sus agentes comerciales e intermediarios en el exterior.

Proposición 2: Las capacidades de marketing son fundamentales para que las nuevas empresas internacionales puedan desempeñarse con éxito y competir internacionalmente.

Proposición 3: Las nuevas empresas internacionales suelen orientarse y especializarse en nichos de mercado de alta homogeneidad y localizados en mercados geográficamente dispersos.

Proposición 4: Dentro de su estrategia de marketing, las nuevas empresas internacionales suelen priorizar los aspectos relativos al canal (decisiones de distribución y ventas) y al producto (diseño y calidad) más que el resto de las variables comerciales (precio y promoción).

Proposición 5: En las nuevas empresas internacionales, la orientación al mercado contribuye de forma relevante al desarrollo y mejora de sus capacidades de marketing lo cual, a su vez, refuerza o retroalimenta su orientación al mercado.

Protocolo de las entrevistas

Las entrevistas pretenden capturar el relato de las experiencias de los fundadores de las diferentes empresas seleccionadas para la conformación

de la muestra. Durante ellas no se solicitó al entrevistado que revelara datos confidenciales o sensibles relacionados con la operatoria de la empresarial pero si que respondiera con el máximo detalle posible a cada pregunta. Aún así, por cuestiones de confidencialidad, en la mayoría de los casos el entrevistado solicitó que tanto su empresa como su propio nombre no se identificaran en el texto del trabajo. Como consecuencia, tanto en las secciones correspondientes a la descripción del caso como en la transcripción de las entrevistas, las empresas se identifican con un número de caso.

Aspectos generales

Los siguientes aspectos fueron presentados por el entrevistador a cada uno de los entrevistados:

1. Breve explicación del estudio y sus objetivos generales, propósito de la entrevista, utilización prevista de los resultados obtenidos y metodología de tratamiento.
2. Acuerdo de confidencialidad en el tratamiento de la información sensible para la empresa, como también de los datos filiatorios del entrevistado.
3. Obtención de la información general referida al entrevistado, a la empresa y a la etapa fundacional.
4. Obtención de información referida a los siguientes aspectos:
 - Mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores que utiliza la empresa e importancia de la información así obtenida.
 - Los procesos de creación de valor a través de la diferenciación del producto y/o de la innovación tecnológica (especialmente en relación con el canal comercial, el diseño y la calidad del producto) y su impacto en las operaciones comerciales en los mercados externos.
 - Estrategia de ingreso al mercado exterior, perfil y características del segmento de clientes atendidos.
 - Competencias internas necesarias para operar internacionalmente.

- Estrategia general de marketing que utiliza la empresa en el mercado exterior.
5. Otra información relevante que el entrevistado quiera agregar en relación a los temas desarrollados.
 6. Cierre de la entrevista

Anexo 2 – Cuestionario guía utilizado en las entrevistas.

La orientación al mercado y las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales: un estudio de casos en el sector de la Indumentaria de Argentina.

La entrevista es semiestructurada y se estima que insumirá no más de 75 minutos. A continuación se detallan los temas a desarrollar con el entrevistado y un conjunto de preguntas que guiarán la entrevista.

Parte 1: Información general del entrevistado.

- Cargo en la empresa
- Años de experiencia en la empresa
- Años de experiencia en el sector
- Años de experiencia en comercio exterior
- Edad
- Formación formal
- Experiencia laboral

Parte 2: Información general de la empresa

- Antigüedad
- Tipos de productos desarrollados
- Cantidad de empleados
- Año de la primera exportación

- Países a los que exporta en orden de importancia
- Porcentaje que representan las exportaciones sobre el total de facturación de la empresa

Parte 3: Listado de preguntas

Los inicios

- ¿Cómo detectó la oportunidad de exportar? ¿Cuánto y qué sabía del mercado externo y de sus clientes antes de exportar? ¿Cómo accedió a sus contactos?
- ¿Cómo se llevó adelante el acceso concreto al mercado exterior (solitario, alianzas, asociaciones, etc.)?
- ¿Qué desafíos implica exportar de acuerdo con su experiencia?
- ¿A qué países/mercados desea seguir exportando a futuro? ¿Hay algún país al que quisiera exportar y no lo ha logrado aún? ¿Por qué?

Mecanismos de acceso a información sobre los mercados exteriores que utiliza la empresa, e importancia de la información obtenida

- ¿Qué mecanismos utiliza para mantenerse actualizado en relación con tendencias, nuevas oportunidades, nuevos mercados?
- ¿Quiénes son sus principales contactos en los mercados externos (clientes, proveedores, distribuidores, etc.)?
- ¿Con qué frecuencia viaja a conocer nuevos mercados? ¿Realiza o compra investigaciones de mercado?
- ¿Qué mecanismos utiliza para transferir la información obtenida hacia el interior de su empresa?

Creación de valor a través de la diferenciación del producto y/o de la innovación tecnológica (especialmente en relación con el canal comercial, el diseño y la calidad del producto) y su impacto en las operaciones comerciales en los mercados externos.

- ¿Cuáles son las fuentes de generación de valor que aplica/ desarrolla la empresa? ¿Cómo logra diferenciarse? ¿Qué hace único a su producto: las materias primas utilizadas, la tecnología empleada, el diseño, etc.?
- ¿Cómo explica el éxito de sus productos en otros mercados no locales? ¿Qué es lo que más aprecian sus clientes de sus productos?
- ¿En su opinión, qué hace que su producto sea identificado o percibido como diferente entre otros que se venden en el mercado?
- ¿Cuál es el rol del canal comercial, de la estrategia de ventas y de la promoción en la diferenciación de sus productos?
- ¿El producto que se exporta es distinto al comercializado en el mercado interno? ¿De existir estas diferencias, se encuentran en la materia prima utilizada y/o en el diseño?
- ¿Varían los productos dependiendo de los diferentes destinos de exportación? Es decir, ¿hay especialidad de demanda en cada país?

Descripción de la estrategia para ingresar al mercado exterior, perfil y características del segmento de clientes atendidos.

- ¿En quién se apoyó para comenzar sus operaciones en el mercado exterior?, es decir ¿cómo surgieron las vinculaciones con esos mercados?
- ¿Cómo se relaciona con sus clientes e intermediarios del exterior? ¿Es similar o diferente a los métodos que utiliza para el mercado local?
- ¿Cómo podría definir su segmento de clientes en cada mercado exterior en el que opera? ¿Hay características distintivas entre ellos? ¿en qué se distingue este grupo de clientes de los del mercado local?

- ¿Cómo genera, gestiona y sostiene las relaciones con sus clientes? ¿De qué manera los contacta, cómo establece relación con ellos? ¿Qué mecanismos utiliza para conocer sus gustos o tendencias?
- ¿Qué relación hay entre sus intermedios y sus clientes?
- ¿Qué le aporta el canal comercial en su operación en el mercado exterior?
- ¿Qué antigüedad tiene la relación con sus principales intermediarios?
¿Con qué frecuencia tiene contacto con ellos?
- ¿Cuál es la estrategia que sigue para buscar nuevos clientes en el mercado internacional?
- En el caso de exportar a distintos países: ¿Qué costos/beneficios/desafíos se relacionan con vender a segmentos de clientes dispersos geográficamente?

Competencias internas necesarias para competir internacionalmente.

- ¿Cómo logra mantener flexibilidad estratégica y organizacional? ¿Qué mecanismos utiliza para adaptarse a los cambios del entorno?
- ¿De qué manera detecta los cambios en los mercados a los cuales atiende?
- ¿Cómo hace para adaptarse a diferentes cambios en distintos mercados?
- ¿Cómo se traduce esto hacia adentro de la empresa? ¿Qué desafíos implica? ¿Qué diferencias hay en su gestión/organización entre el momento en que comenzó a exportar y ahora?
- ¿Qué cambios hay en el perfil o composición de su equipo de trabajo entre el momento en el cual comenzó a exportar y ahora?
- ¿Qué prácticas se llevan adelante en la empresa con el objetivo de compatibilizar la estrategia comercial que desarrolla y los objetivos de sus intermediarios, distribuidores o clientes?
- ¿Cómo desarrolla y sostiene las relaciones de largo plazo con sus intermediarios y con sus clientes?

Estrategia general de marketing que utiliza la empresa en el mercado exterior.

- ¿Qué mecanismos utiliza para desarrollar y llevar adelante las estrategias comerciales en los mercados externos?
- Dentro de las variables comerciales que maneja (decisiones referidas al precio, al producto, al canal comercial y/o a la comunicación), ¿a cuál le asigna mayor importancia en el momento de competir en el mercado externo?
- ¿Cuáles son sus principales fuentes de información para la construcción de esas estrategias? ¿Qué mecanismos utiliza para obtener esa información?
- ¿Cuáles son el principal enfoque y objetivos de esas estrategias?

- ¿Cuáles son las variables de marketing que prioriza en su estrategia de cara al mercado exterior? ¿Cuál es la razón de esa decisión?

Otra información que considere relevante y que quisiera agregar relacionada a los temas desarrollados en esta entrevista

Anexo 3 – Detalle de las fuentes de información utilizadas para cada caso

Caso	Entrevista personal	Contacto telefónico	Sitio web de la empresa	Video	Artículos periodísticos	Informes de fuentes secundarias
1	SI	SI	SI	NO	SI	SI
2	SI	SI	SI	NO	SI	SI
3	SI	NO	SI	SI	SI	SI
4	SI	SI	SI	NO	SI	SI
5	SI	SI	SI	NO	SI	SI
6	SI	NO	SI	NO	SI	SI
7	SI	SI	SI	NO	SI	SI
8	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Anexo 4 – Documentos de fuentes secundarias incluidos en la Unidad Hermenéutica

- Informe Sectorial, Sector de la Industria de la Indumentaria, Subsecretaria de Comercio Internacional- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto -2010
- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2007). “Las nuevas empresas de moda en Buenos Aires: ¿hacia un cluster de diseño?”. Editorial Prometeo.
- Kestelboin, M. (2008). “Comportamiento de la agroindustria textil y de indumentaria post devaluación”. Informe Fundación Pro Tejer.
- Marino, P. (2010). “Diseño de indumentaria de autor en Argentina. Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la encuesta nacional de indumentaria de autor”. Instituto Nacional de Tecnología Industrial y Fundación Proteger.

Entrevista Caso 1

Antigüedad. Mis comienzos fueron en el año 2003 y desde un principio le puse mi nombre a la empresa. En ese momento hubo un resurgimiento de diseñadores que crearon nuevos negocios. Desde el inicio siempre fuimos creciendo, no nos detuvimos en ningún momento.

Desde el comienzo expusimos nuestras creaciones en los mercados exteriores, como fue el caso de la tienda Harrod's de Londres, donde semanas más tarde nos distinguieron en el periódico inglés *The Independent* y la revista norteamericana *Forbes*. A partir de ese momento el mercado internacional no fue para nada ajeno a nuestra idiosincrasia.

La oportunidad de exportar surgió fundamentalmente del feedback con los clientes extranjeros que llegaban al local. Si bien siempre confiamos mucho en nuestro producto y creíamos en él, fue a partir de esa información que tomamos la decisión de exportar. Sobre todo por aquellos turistas que se acercaban a nuestro local de Recoleta y nos preguntaban... “¿esta marca no es de acá, no es cierto?”.

Comenzamos vendiendo en el mercado local y en aquel momento si bien no se acercaban muchos extranjeros al local, los pocos que lo hacían se quedaban fascinados con las prendas y decían... “esto no existe, tenés que vender en mi país”, es entonces cuando nos planteamos analizar seriamente comenzar a exportar.

En esos días viajábamos mucho a ferias en el exterior, eso nos permitía estar conectadas cada vez más con personas de la industria de la moda. Las consumidoras de grandes marcas internacionales insistían para que exportemos ya que contábamos con un diseño muy particular en nuestras prendas. La primera prueba fue durante un viaje a Barcelona, donde al tercer día de estar ofreciendo mis prendas, ya había cuatro vidrieras en el Born con nuestros productos. Fue venta, no una consignación. Todas estas señales nos terminaron de convencer que debíamos exportar.

El acceso al mercado externo, también fue fuertemente apoyado por las acciones que realizan Cancillería Argentina o la Fundación Export.Ar. Una vez que comienzan las operaciones en el exterior comienzan también a surgir otros contactos. También hay clientas e intermediarios que te proveen de información relacionada con cómo es más conveniente operar en ese mercado o bien qué características particulares les gustan a los clientes locales.

Nuestro producto es claramente especializado, más que estandarizado. Para nosotros sería imposible hacer un producto a gran escala. Al mismo tiempo, los nichos de mercados de nuestros clientes son muy similares en todas partes del mundo y sobre todo son eso, nichos, grupos pequeños, selectos y con una clara identificación.

Para nosotros el desafío de exportar significó un aprendizaje muy fuerte desde el punto de vista de los procesos de calidad y de la exigencia sobre la calidad de los productos y materias primas por parte de los clientes. La calidad en el diseño y en las materias primas son cuestiones fundamentales en el momento de decidir vender en el mercado extranjero. Definitivamente, para salir a exportar son imprescindibles tanto la calidad como el diseño. Hay un desafío muy grande en operar desde Argentina, ya que no se consigue materia prima de buena calidad. Por ello la mayoría de los diseñadores de autor lo que hacemos es sumarle un valor agregado a la materia prima que conseguimos.

Lo poco que se importa, que es más tradicional, es lo que se consigue siempre. Hay trabas importantes del gobierno para traer telas, muchas veces quedan en aduana seis meses. También hay un impuesto de protección a la seda natural cuando se sabe que no hay producción en el país y no la va haber. El mayor desafío para exportar es poder responder con los pedidos, conocer que lo van a comprar y tener que entregarlo en seis meses; en este proceso la materia prima se vuelve central. Llevar un catálogo y lograr entregar esa misma prenda es la tarea más difícil.

Nuestros principales destinos fueron y es Estados Unidos. Es uno de nuestros primeros clientas al por mayor, que seguimos conservando al igual que el museo

de San Francisco. El mercado de Latinoamérica se fortaleció en este último tiempo, con Perú y Chile como nuestros principales destinos. No exportar fuertemente a Europa y Japón tiene que ver con una decisión propia, ya que si bien tenemos presencia en esos mercados optamos por fortalecernos en Latinoamérica y Estados Unidos.

Nos gustaría exportar a un mercado en particular, pero que todavía no pudimos hacerlo. Me refiero a Brasil, pero ése es nuestro objetivo para el siguiente año. Brasil es un país al que queremos desembarcar fuertemente porque las brasileras adoran lo que hacemos, además es una mujer que se anima a vestirse diferente en cualquier momento del día. Los problemas son impositivos, no de escala, tienen barreras arancelarias para importar prendas. En Brasil protegen mucho su industria, no así en Perú, Estados Unidos o alguno de los otros destinos a los que exportamos.

Los mecanismos que utilizamos para conocer las tendencias y las oportunidades en los nuevos mercados son principalmente los viajes a las ferias internacionales, las reuniones con mis representantes en el exterior, el contacto con nuestros intermediarios y algunos sitios de Internet, que visitamos frecuentemente pero no de manera sistemática. En nuestros viajes no compramos prendas ni investigaciones de mercado locales. En nuestro diseño reside nuestro valor agregado, esa es nuestra impronta, vender un producto al exterior 100% nuestro.

Nuestros principales contactos en los mercados externos ya sea para comprender la operatoria comercial, la estrategia de precio o los cambios específicos de cada consumidor local son nuestros intermediarios. También todo el cliente extranjero que visita nuestro local en Argentina es atentamente escuchado, ya que su comportamiento es idéntico. Nunca compramos una investigación de mercado porque nos parece que no nos brindan la calidad de información que necesitamos para nuestra empresa y para tomar nuestras decisiones.

La frecuencia con la cual viajamos al extranjero es bastante alta, por lo cual este rubro es una cifra importante dentro de nuestro presupuesto anual. Intentamos articular las fechas de nuestros viajes en conjunto con otros colegas del sector para abaratar costos, mejorar las oportunidades de contactos e intercambio de información. Nuestra frecuencia anual es de aproximadamente cinco viajes al año.

Nuestras principales fuentes de generación de valor agregado están en el proceso de diseño y adaptación de materias primas de alta calidad a procesos productivos diferentes a lo que tradicionalmente se hace en el mercado. Nos diferenciamos porque diseñamos directamente sobre el cuerpo, respetando lo que hace el género en él y de esta manera logramos que la prenda tenga siempre un calce favorable para la clienta. A diferencia nuestra, el diseño tradicional de indumentaria es sobre un papel, en un maniquí que mide 2 metros y tiene una cintura de 80 cm. La prenda puede ser hermosa pero siempre y cuando siente bien en el cliente.

El éxito de nuestros productos en los mercados extranjeros podría ser explicado por nuestro diseño y alta calidad de las prendas que ofrecemos, estos son los dos aspectos más valorados por nuestros clientes. El diseño por sobre todas las cosas es el rey, también un valor agregado son los géneros que utilizamos, y sobre todo la manera en la cual los trabajamos, porque somos únicos y no es posible encontrarlo en otras marcas.

Nuestra estrategia de exhibición de productos es la misma en todos los mercados en los que estamos presentes. Compartimos intermediarios con productos similares a los nuestros, que tienen clientes que hacen recorridos similares pero no hacemos promociones. Trabajamos intensamente con nuestros intermediarios, los guiamos bastante y tenemos la suerte de que entienden perfectamente lo que es la “narración” de la marca. Contamos con un concepto de producto muy fuerte que nos permite estar posicionados en un nicho de mercado diferenciado.

Tampoco hacemos venta de outlet de nuestros productos, no es necesario, lo manejamos desde la propia escala de producción y por sobre todas las cosas nuestro diseño es atemporal en relación a los ciclos de la moda. Nos orientamos

mucho por la experiencia de nuestros distribuidores o representantes comerciales en el exterior.

El producto que exportamos no es diferente al que comercializamos en Argentina, es exactamente el mismo.

Sí hay pequeñas variaciones en el caso de las materias primas, ya que existen mercados a los que no les gusta el producto sintético y entonces lo eliminamos. Esto ocurre por ejemplo en Estados Unidos, donde las clientas perciben las telas principalmente por el tacto entonces ya sabemos que tenemos que limitar el uso de prendas sintéticas. Si fuéramos hacia Europa sabríamos que tendríamos que hacer más hincapié en el uso de fibras naturales. Se podría decir que, dependiendo del destino de la exportación, se hace más hincapié en el diseño y las texturas. También prestamos mucha atención al cuerpo de la mujer porque hay mercados donde la mujer usa la ropa más al cuerpo y nada de prendas que tengan volumen.

No contamos con una estrategia sistemática para buscar nuevos clientes en el mercado internacional. Hasta el momento nunca llegamos a tener una estrategia proactiva de buscar clientes extranjeros, sólo nos limitamos a responder a los intermediarios que desean comercializar nuestros productos.

En relación al costo/beneficio de tener clientes en diferentes mercados geográficos es mucho más rentable focalizar nuestra exportación a un solo país, no obstante respondemos a los pedidos que espontáneamente hacen los clientes extranjeros ya que de esa manera tenemos la posibilidad de controlar nuestra escala de producción. Tampoco continuamos participando de las misiones comerciales que se realizan desde Cancillería Argentina o Export.Ar a Europa y a Japón, lo hicimos en nuestros inicios para comenzar el ingreso a los mercados extranjeros.

Nuestro segmento de mercado en el exterior, independientemente de los países en los cuales vendamos, no tiene grandes diferencias. Ese nicho de consumidores busca prendas sencillas y posibles de utilizar en múltiples ocasiones. Por ello el enfoque de nuestros productos se basa en un diseño

versátil, que pueda utilizarse de diferentes maneras y combinaciones. Cuando pensamos en el mercado exterior llevamos una síntesis de lo que hacemos para el mercado local.

Los contactos con los usuarios finales de nuestras prendas los llevamos adelante a través de los intermediarios, son ellos los que se relacionan con los consumidores. Conocemos los gustos y tendencias a través del contacto con los dueños de los locales. Al mismo tiempo ellos tienen una relación muy similar a la que nosotros tenemos con nuestros clientes argentinos, ya que el propio dueño del local atiende directamente a su cliente. De esta manera es posible transmitir la historia y el concepto de nuestros productos de manera más directa y fiel a nuestra visión y estilo de marca.

Nuestra estrategia apunta a un nicho de mercado particular, y sin bien nuestras prendas las pueden usar todo tipo de personas no constituyen un producto masivo. Por eso a veces uno se ve en la obligación de rechazar pedidos del exterior, por una cuestión relacionada con el volumen y la escala de producción. También hubo casos en que no aceptamos las ofertas que nos llegaban vía mail porque nos generaban desconfianza. Otras veces la negociación se pierde cuando nos cuentan que otras marcas venden; por otro lado, también influye la imagen del local, tiene que cumplir ciertos requisitos.

Nuestro canal comercial en el exterior es muy importante. Nuestros intermediarios nos proveen de mucha información referida a los mercados externos, más allá de que ese contacto sea sistemático o no. Conocemos personalmente a todos nuestros intermediarios o a nuestra red comercial del extranjero, por eso es relevante para nosotros que estén en contacto. Si bien algunos vienen por sus propios medios, a otros los invitamos a acercarse a nuestros locales cuando se encuentran cerca del país o de viaje por Argentina. Recuerdo la historia de un representante que conocimos cuando nos presentamos en el Fashion Week de Nueva York, él estaba por lanzar un sitio en Internet de venta mayorista y se entusiasmó mucho con nuestros diseños y nos compró. A las dos semanas vino a visitarnos, conoció el local, fuimos a comer. Tratamos de generar una relación. En esa oportunidad nos volvió a comprar y hasta hoy seguimos manteniendo una relación comercial.

Gracias a ser pequeños y más dinámicos que una gran empresa logramos mantener flexibilidad en relación con los cambios en el entorno. Estamos acostumbrados a adaptarnos todo el tiempo, el argentino lleva eso en su ADN. Estamos siempre atentos a cómo podemos innovar, maximizar, cambiar, mejorar nuestros procesos y para ello tenemos muchas reuniones que apuntan a trabajar estos aspectos. Nuestra filosofía es: el que hace cosas mientras está en crisis siempre sale ganando. Lo que hicimos después de la crisis de la gripe A fue doblar la apuesta y abrimos otro local en el mercado argentino. Veníamos analizando esa posibilidad y lo hicimos a pesar de la situación. No dejamos de hacer nada de lo que teníamos programado con respecto al producto, lanzamientos y cambios que nos permitieron adaptarnos a las exigencias del mercado extranjero. A diferencia de las grandes marcas nosotros tenemos la posibilidad de adaptarnos más rápidamente.

Nuestra red de contactos es fundamental.

Todos los contactos sirven y nos aportan algo al negocio, es decir los formales, los informales, los locales, los del extranjero. Empleamos mucho de nuestro tiempo en el día contactando gente, hablando e intercambiando información; es casi tan importante como el tiempo que dedicamos para diseñar. Siempre tuvimos conciencia de la importancia de contar con un background más allá de nuestro círculo más cercano, el know how constituido por otros círculos.

Es importante también poder transmitir nuestros valores y conceptos a la gente que trabaja con nosotros. Estamos presentes en los locales todo el tiempo posible. Nuestro equipo trabaja con nosotras desde hace mucho tiempo, están muy comprometidas con el proyecto y creen en lo que hacemos. Algunos de las personas de nuestro equipo están desde el inicio y muy cerca de nuestro trabajo. La estructura de nuestra empresa es pequeña y eso ayuda en la toma de decisiones. Mucho de lo que queremos transmitir lo hacemos vía mail. Tenemos una fortaleza muy notable en nuestro equipo que es el proceso de venta. La mayoría de nuestras clientas destaca la muy buena atención que reciben en los locales y muchas veces lo dejan expresado por escrito o vía mail. Que mejor incentivo para un vendedor que recibir elogios y reconocimiento por el trabajo. Lo que intentamos transmitir es que tenemos una marca muy diferente y

que los clientes son afortunados porque poseen prendas únicas, además de todo lo que hace al valor agregado del diseño.

Desde un principio exportábamos, pero lo hacíamos más informalmente. Existen muchas diferencias entre los primeros dos años de actividades, en los cuales la empresa sólo se orientaba al mercado local y después a los dos mercados simultáneamente. Si pensamos en el producto, cambió mucho. De ser un producto mucho más intuitivo, con mucho diseño y sin cuidar puntualmente la calidad, pasamos a tener uno de alta calidad. Se produjo un cambio muy grande para poder competir en el exterior y para “traducir” el diseño a un producto cerrado. Nos propusimos siempre hacer prendas de muy buen diseño. El valor agregado podría ser el poder llevar, un muy buen diseño a un producto comercial.

Entrevista Caso 2

Antigüedad. Comencé a fines del año 2003, como un emprendimiento que consistía en reciclar prendas antiguas. A mi me gusta todo lo que es retro o vintage y soy fanática de la ropa interior y como no se podía reciclar la empecé a fabricar con telas antiguas, pero era tan limitado el trabajo que comenzamos a hacerlo con telas contemporáneas. Empecé exportando en el 2006, fue prácticamente inmediato a la fundación de la empresa, primero me registré como monotributista y como importadora/exportadora y a los pocos meses ya estaba enviando mis primeras prendas al exterior. Actualmente la producción que exporto es alrededor del 70% de mi facturación.

Detecté la oportunidad para exportar a través de una clienta local, porque yo comencé vendiendo a mis amigas y esta clienta tenía una amiga en París que estaba bastante bien conectada y tenía una empresa de objetos de diseño y decoración. Le interesó mucho el producto y se llevó un muestrario, e inmediatamente formalicé mi primera exportación directamente a PrinTemps (Paris), fue a un corner de la tienda.

En relación con lo que conocía previamente sobre los mercados externos puedo decir que resultó de mucha utilidad mi trabajo anterior como asistente de directivos en empresas multinacionales. Trabajé en empresas norteamericanas, viví en Estados Unidos, y eso me facilitó mucho las cosas. De los clientes en sí sabía poco, igual de mi primera clienta en París, pero eso solamente me pasó en las primeras oportunidades.

No tenemos medidas estándares para las prendas que confeccionamos, tuvimos que adaptar algunas cosas y después básicamente buscarle un equivalente en talles. Empecé a interiorizar en el mercado francés una vez que ya estaba vendiendo allí. A través de este primer intermediario comenzamos a conocer un poco más sobre los talles.

El acceso al mercado exterior no resultó sencillo. Al principio fue ese contacto personal lo que más aportó a las operaciones en el exterior, es decir la relación directa con los intermediarios. Especialmente puse todo el esfuerzo en el exterior desde el comienzo, y fue así como contactamos a un grupo de distribuidores de otras marcas y comenzamos a vender no solamente a Francia sino también a Alemania y Suiza. Comenzamos a enviar información a una gran cantidad de potenciales distribuidores e intermediarios preseleccionados con la esperanza que uno de cada 20 dijera que si. También nos favoreció el tipo de cambio, trabajamos con muy buena calidad de terminación y el producto tiene un estilo muy europeo, entonces también ingresa fácilmente en ese mercado. Nuestros productos son modelos con los que cualquier mujer se siente identificada, no es que vienen con lentejuelas de la India, entonces son bien recibidos en muchos mercados de manera simultánea. Nuestro producto fue pensado muy internacional desde los inicios.

Sin lugar a dudas nuestro producto podría definirse como ciento por ciento especializado. La producción de las prendas es totalmente artesanal, un trabajo muy puntilloso, no pueden salir en serie.

Dentro de los desafíos que representó mi experiencia como exportadora el primero se relaciona con el calce y la calidad de las prendas. A la hora de exportar productos al mercado exterior es un requisito indispensable la calidad.

Hay mercados que no aceptan errores, si algo en la confección de la prenda está mal dejan de comprar. Nos pasó en Londres con una clienta que dejó de comprarnos porque le habían llegado algunas prendas falladas; si bien las fallas eran mínimas y veníamos trabajando desde hacia 3 años, se molestaron mucho. Como consecuencia, quedaron sin concretarse un número importante de ventas, fue un costo económico alto. Los primeros pasos en la venta al exterior fue un aprendizaje durísimo, todo lo que sucede en una empresa pequeña que vende al exterior resulta un aprendizaje doloroso.

Los principales destinos a los que exportamos son Brasil, Dubai y Japón en este momento, pero próximamente queremos ingresar a España. También hicimos algunas exportaciones a México, Colombia, Chile, Canadá, Estados

Unidos y Uruguay, en unos meses estamos por concretar la primera exportación a Italia.

Hace 4 años tuve el primer contacto con este intermediario y recién ahora se concretó el negocio. Nos costó mucho ingresar a Italia, creo que no tuve suerte con los intermediarios que un principio logré contactar, nunca me pareció un mercado fácil, me parece más sencillo vender en Japón. El consumidor japonés es mucho más transparente y mucho más concreto para hacer los pedidos, aunque también son más exigentes.

Para mantenerme actualizada de las tendencias estoy permanentemente observando lo que pasa en el exterior. Me interesa mucho todo lo que ocurre en el mundo en torno a lo que es moda internacional, no solamente de ropa interior.

Me interesa la moda en el sentido más amplio, eso incluye tanto a los diseñadores de las grandes marcas internacionales como a los referentes de la moda. De todas formas me interesa informarme, pero no tiene incidencia directa en lo que hago porque mis diseños son vintage. Soy muy fiel a lo que nos identifica a nosotros como marca y trato de incorporar nuevas tendencias pero siempre respetando nuestra identidad, basada en un enfoque de moda retro. Por otro lado, viajo con mucha frecuencia al exterior, aproximadamente cada dos meses, y al interior del país (Córdoba, Tucumán, Salta o Rosario) también, pero son viajes de un día.

La investigación de mercado la llevo adelante personalmente, eventualmente participo de un seminario sobre las tendencias de ropa interior en New York. Es beneficioso participar de estos seminarios porque allí se adelantan las tendencias y uno puede en pocos días comprender el panorama general de lo que se viene. Algo tan estructurado como un estudio de tendencias realizado por una consultora no me sirve tanto como hacerlo yo misma y ver por mis propios medios como funciona todo. Cuando viajo aprovecho para realizar informes de tendencia, recorro centros comerciales, locales y zonas de compras para observar qué ofrece el mercado, quienes son nuestros competidores, que telas usan, como es la confección, los precios, etc. También hago ese mismo trabajo cuando participo de eventos y exposiciones. Cada vez que quiero ingresar a un nuevo mercado realizo estos informes, más allá de lo que pueda investigar por Internet porque no es lo mismo que la investigación directa.

Los principales contactos de mi red externa son mis intermediarios en cada mercado. Cada vez que viajo y puedo, visito a mis intermediarios, hablo con sus vendedoras. Si hay clientas en el local también las hago participar de la conversación. También durante la realización de los eventos o ferias internacionales tengo el feedback de los productos y de mis colecciones.

El valor agregado de mis productos es, sin lugar a dudas, las telas italianas con las que confeccionamos las prendas, es lo mejor del mercado, Boselli. La misma empresa que trabaja con La Perla, una marca italiana, que para mí es un referente de ropa interior. Trabajamos con los elásticos brasileños, también de los mejores en el mercado, y puntillas colombianas; se las trabaja con máquinas especiales de última tecnología y son las mismas que se venden a Europa. Tratamos, dentro de lo que conseguimos importado, comprar lo mejor y algo que traemos de afuera en los viajes. Lo que es teñido, armado y corte es artesanal, todo manual. Por ejemplo, los elásticos son teñidos con un toque de beige para dar la apariencia de antiguo. Todo tiene su detalle, cada pieza que compone mis prendas se fabrican por separado y luego se ensamblan manualmente. Trabajamos algunos productos que son muy modernos con estilo vintage, como por ejemplo los corpiños que llevan una taza moderna con todo un premoldeado que lo hace una máquina. Si bien en algunas prendas aplicamos tecnología, somos más artesanales que tecnológicos. El empaque de las prendas también es artesanal. Nuestra estrategia es crecer sin perder esos detalles referidos a la calidad de los productos. Nos vamos haciendo masivos pero sin perder la esencia para fortalecer el valor agregado. Es por esos detalles que tenemos un lugar en el mercado. Japón es un mercado que tiene todo lo que se te pueda ocurrir y sin embargo tiene lugar para productos como los nuestros, porque hay un nicho de consumidores que gusta de lo artesanal y los detalles.

El éxito en el mercado local es a raíz de lo que comentaba en la pregunta anterior: entramos en un nicho que había y que en Argentina no estaba desarrollado, la ropa interior con diseño. Estaba Caro Cuore y era lo único que había. Comenzamos en una época de crisis porque como ocurre generalmente en toda crisis se generan nuevos nichos, y los emprendedores aprovechamos esas oportunidades para ganar un lugar, empezar con poco y de a poco. En ese

momento fue pensar que había un nicho, me di cuenta inmediatamente por la repercusión que tuvo. Creo que en Argentina tuvo que ver con ese espacio que se generó, no fue por el valor agregado al principio.

Nuestro producto no es diferente en su versión local a la versión para el mercado exterior. Sólo hay una diferencia entre nuestros productos en el mercado local y en el mercado exterior, la etiqueta. Los talles y el tamaño de las tazas son los mismos, pero le agregamos los breteles regulables y otros detalles funcionales menores a cada prenda para que el mismo producto pueda usarse en varios mercados. De hecho, la prenda que se exporta a Japón es la misma que la de a Israel. Nuestra rotación de productos es muy importante.

No tenemos un producto especializado para un mercado determinado. Solamente existe una cuestión en la curva de talles del 1 al 5, los talles más chicos van para Japón, los más grandes van para Alemania o Brasil. En Argentina se usa un modelo de bragas que no se usa en Europa. Tenemos un equilibrio bastante importante y es muy positivo con respecto a la producción porque lo que no se vende localmente se vende en el exterior.

Nuestra estrategia para buscar nuevos clientes es participar de manera permanente de eventos de moda y de ferias internacionales. Nuestros viajes al exterior se dividen en tres secciones: dos días antes, los tres o cuatro días del evento y tres días después. Pero previamente, un mes antes de viajar, se hace una búsqueda de todos los intermediarios que hay en la zona y se los convoca por Internet. Por ejemplo, si vamos a Berlín, convocamos a todos los intermediarios que hay en Alemania, tanto distribuidores como boutiques. Se envía una invitación y si hay alguien muy importante, como ser una tienda, buscamos un modo de contacto más personalizado.

Hay un trabajo previo de investigación, de comprender el funcionamiento de las marcas, cuáles son las competidoras, que precios están trabajando y por último obtener una lista de contactos. Posteriormente, tres días antes se hace un reconocimiento de la zona que fue previamente analizada. Al llegar al lugar, comienzo a recorrer estas zonas con un muestrario, y con una invitación ingreso a todos los locales posibles. Luego viene el evento, ahí hay que tener listo todo el material informativo posible, es decir el material gráfico, las presentaciones de los productos, las gacetillas, todo en el idioma del país y con los precios. Hay

que estar muy preparado porque el comprador tiene muy poco tiempo, algunos ni te hablan, se llevan una tarjeta y después te contactan. Hay que estar muy atento a todo, para recibir de todo, desde productores que están dando vueltas para buscar tendencias hasta tiendas de otros países que vienen al evento, por eso la preparación previa es fundamental. Si hay intermediarios que previamente se contactaron por mail hay que avisarles del evento e intentar que asistan con tiempo para que agenden el encuentro. Los tres días siguientes son más intensos que los días de la feria porque es el momento de las reuniones personales con los intermediarios. Para investigar o introducir el producto en España me planteo dos caminos: viajo a conocer directamente el mercado al que quiero ingresar o hago un estudio previo de las marcas españolas para saber con cuales estaría compitiendo. Teniendo como herramienta Internet puedo buscar cuales podrían ser mis clientes e intermediarios para luego ofrecer mis productos, también puedo bajar información sobre los competidores y así comenzar a identificar el nicho de mercado.

Hay algunos beneficios asociados al hecho de tener clientes en mercados geográficamente muy dispersos, pero al mismo tiempo el intermediario viaja mucho. El intermediario una vez que descubre una marca nueva, la busca en Internet y te contacta. Creo que lo mejor es exportar a Oriente, Asia, Europa y América, a mercados muy diferentes entre sí, teniendo como objetivo grandes regiones bien ubicadas. Nuestro segmento es muy exclusivo, vendemos lo mismo en el mercado local que en el mercado exterior. Nos enfocamos en el mismo perfil de mujer. Los segmentos que manejamos son bastante homogéneos en distintas partes del mundo. Tal vez este tipo de producto, en particular al trabajar con telas italianas como Boselli, que es lo mejor del mercado, te lleva automáticamente a insertarte en un segmento determinado. El producto que haces define un segmento determinado, es decir, la materia prima que se utiliza y el costo de producción son los que determinan el nicho al cual hay que dirigirse y ese nicho te responde. Si uno realiza una mala selección o identificación del nicho de clientes, éste no te responde.

Con respecto a la relación que tenemos con nuestros distribuidores, les hago hacer un informe periódico, soy una obsesiva de los informes. A las vendedoras argentinas les hago hacer un informe por semana, con los mismos

obtengo mucha información que va desde preguntas que hacen los consumidores sobre alguna prenda en particular hasta cual fue el producto más vendido. Con esa información puedo analizar que producto funcionó muy bien para volver a producirlo y también cual no funcionó para discontinuarlo.

El cliente final es el que determina que vayamos agregando productos y, por otro lado, es la única fuente de información que no obtengo de la propia clientela intermediaria. Por las características del producto es vital un seguimiento del cliente. Si bien el producto se vende solo, es importante contar la historia de la marca porque a los clientes les atrae mucho. Es un valor agregado que uno explique esos detalles.

Lo que determina el éxito en los mercados exteriores es nuestro posicionamiento y el contacto con los intermediarios. Es decir, que esté en un corner, bien exhibido, bien limpio, bien ordenado, que tenga reposición, amplitud de talles y que tengamos una buena vendedora. Los intermediarios aportan sus críticas, son devoluciones permanentes que nos ayudan a mejorar. El intermediario es una pieza fundamental en lo que es comercio exterior. Están de acuerdo con los pedidos de informes porque también tengo ese espíritu de colaboración. Ambas partes nos beneficiamos, buscando vender más y mejor.

Trabajamos en equipo y ellos se interesan mucho más en lo que haces y en el proceso de cómo lo haces. Tengo skype, estoy todo el día conectada y los intermediarios pueden encontrarme siempre, creo que esa conectividad permanente es otro valor importante para ellos, este detalle fortalece mucho la relación entre ellos y nosotros. Si se detecta un problema se puede resolver de a dos. Por ejemplo, ahora tenemos ese problema. De una orden de pedido que nos mandó una cliente de Japón sólo pudimos responderle en un 50%, fue terrible. Ella estaba muy afligida, los japoneses son muy decentes y cuando entran en confianza son muy nobles. Ambas estamos afligidas y preocupadas. Le dije “¿cómo vamos a hacer para poder seguir trabajando, creciendo como estamos creciendo y al mismo tiempo no morir en el intento?” Ahora le debo una respuesta, para ofrecerle algo diferente. Tengo un problema con el proveedor que me trae las telas porque no me puede traer más de 40 metros. Tengo dos opciones: hacemos algo muy limitado o me encargo de traer la tela de Italia. Los contactos se pierden, si no trabajas en la relación comercial y no tienes comunicación pasa eso, por más que el producto guste.

Somos una empresa muy flexible y abierta a los cambios y vaivenes del mercado. Si hay que hacer un cambio para superarnos, se hace siempre y cuando no vayan en contra de la economía de la empresa. Los distribuidores e intermediarios son los que me transmiten qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados. Al mismo tiempo tenemos una muy buena relación con los talleres, con los vendedores, entonces resulta sencillo que nos acompañen en nuestra manera de trabajar. Nuestra idea es generar un entorno de colaboración en los distintos espacios de trabajo.

La relación con el mercado externo me benefició porque nos obligó, durante todos estos años, a ser más flexible, a no desistir a pesar de las dificultades, a ser más constantes, a tener más tacto y firmeza a la hora de manejar las relaciones comerciales. Desde el 2003, cuando comenzamos, hasta ahora, la rotación de personal de la empresa fue mínima. Exportar nos obligó a incorporar más personal, aunque algunos son de nuestro equipo desde el día del inicio de las actividades y eso es sumamente favorable, porque ellos también se adaptaron a los cambios de la empresa.

El principal atractivo del mercado exterior en relación al mercado local es, sin lugar a dudas, el mayor volumen de ventas. Se logra ganar en volumen porque el precio es el mismo que a nivel local.

Para la Argentina hoy tenemos respecto del canal comercial un ambicioso plan, porque nuestro objetivo es incorporar más locales el año entrante.

Entrevista Caso 3

Antigüedad. En Junio de 2011 vamos a cumplir 10 años con la empresa y hace aproximadamente 8 años que exportamos. En estos momentos alrededor del 30% de nuestra producción se exporta, pero queremos llegar al 50%. Desde el año 2001 hasta el 2003 teníamos un intermediario exclusivo en Estados Unidos, que era muy bueno vendiendo pero pésimo para realizar la gestión de cobro; eso nos trajo muchos problemas y nos dimos cuenta de lo importante del intermediario en la operación comercial en el mercado exterior. En los años siguientes centralizamos mucha de la gestión de nuestras operaciones en el exterior y delegamos un rol más estratégico a los intermediarios para lograr una mejor penetración en ese mercado.

La decisión de exportar tuvo un disparador no previsto que fue una nota en una revista internacional de moda. Luego de ese hecho comenzaron a contactarse con nosotros para conocer más de nuestro producto y de nuestra propuesta.

Tuvimos primero una aceptación de lo que hacíamos por parte del mercado extranjero, lo que nos demostró que evidentemente nuestros diseños interesaban más al público extranjero. Vendemos en Estados Unidos y España por medio de intermediarios comerciales y eso nos permite llegar a Francia. Otros destinos que tenemos para nuestros productos son Chile y Australia. En esta estrategia, nuestro sitio en Internet es fundamental. En el próximo año lo vamos a relanzar para incluir la venta on line y en nuestro décimo aniversario queremos abrir nuestro local ciento por ciento virtual. Consideramos un aspecto diferencial nuestro local en Argentina, ya sea por Internet o personalmente implica una propuesta no convencional para este tipo de tienda con un estilo vintage.

Luego de haber incursionado en el mercado extranjero, es posible comprender la complejidad de operar en mercados geográficamente dispersos.

Los tiempos de producción nunca coinciden, por más que haya 6 meses de diferencia no es posible hacer al mismo tiempo una colección de invierno para Estados Unidos y para Argentina, más aún cuando uno se dirige a un mercado

de nicho. Los requerimientos llegan a la empresa en diferentes momentos y con diferentes especificaciones.

El desafío más importante de exportar es poder producir en la Argentina porque es un país complejo. Nuestro proceso de venta comienza cuando se confecciona un catálogo proponiendo una cantidad determinada de prendas hechas con ciertos materiales que no siempre es posible encontrar en el mercado local. Además no hay ninguna garantía de continuidad en la provisión de materia prima por parte del proveedor local. El problema no es el producto, no es vender, ni el diseño; el problema no es la demanda sino como satisfacerla.

Generalmente tercerizamos toda nuestra producción y por eso tampoco contamos con una fábrica de costura. Tenemos 3 o 4 talleres que trabajan principalmente con nosotros y después otros que contratamos ocasionalmente, según como vaya el proceso de producción. Actualmente exportamos a EEUU y España, y nos interesa extendernos a Alemania (Berlín) y a Japón (Tokio). Estamos trabajando para eso, estuvimos en Japón 2 veces el año pasado, y les interesa pero son muy burocráticos, entonces es complicado concretar la primer venta, pero una vez que traspasas ese obstáculo va a funcionar muy bien.

En realidad nosotros fabricamos un producto pensado para Buenos Aires y hecho en Buenos Aires. En la medida en la que los intermediarios de los países a los que les vendemos les interesa más un producto que otro, atendemos esa demanda. Estamos muy atentos a las necesidades del intermediario extranjero e intentamos responderle en tiempo y forma de acuerdo a lo que nos solicita.

Nuestra estrategia no es renovar todas las colecciones todos los años, sino ir mejorando algunos detalles poco a poco, eso nos permite trabajar con un catálogo de productos bastante estable. Tenemos un catálogo de productos mucho más grande de lo que realmente producimos, por eso adecuamos la oferta a las necesidades del mercado al cual le estamos vendiendo. Para saber qué pasa o qué necesitan los mercados, simplemente escuchamos a los "clientes", hablamos con nuestros intermediarios que generalmente nos vienen a buscar y eligen los productos que quieren vender.

Nosotros no trabajamos regidos por la tendencia. La gran diferencia entre un diseñador y una marca comercial es que en general, muchas de las marcas argentinas se rigen por la tendencia, producen y venden lo que está de moda, lo nuestro es mucho más arriesgado, producimos y vendemos a partir de nuestra inspiración. No trabajamos sobre productos que ya están probados en el mercado, sino sobre lo que creemos que puede funcionar.

Buscamos construir una identidad local, de la otra manera no la hay. El nicho de mercado al que apuntamos es mucho más pequeño que lo tradicional, no es lo que va a comprar todo el mundo, pero si juntamos esos pequeños nichos alrededor de todo el mundo tenemos un mercado que está a la altura de nuestras expectativas. No buscamos crear una marca masiva mundialmente.

No realizamos ninguna investigación sistemática de mercado. Actualmente nuestra mayor fuente de información son nuestros intermediarios, escuchamos lo que dicen, pasamos mucho tiempo en el local con ellos cuando nos visitan. Nuestros vendedores nos informan sobre cómo funcionan los productos.

Tenemos dos fuertes generadores de valor agregado para nuestros clientes que merecen ser destacados, el primero es que confeccionamos prendas funcionales, es decir; productos usables, cómodos y de buen corte. El otro generador de valor es que tenemos una identidad de producto muy clara. Ponemos mucho empeño y esfuerzo en nuestra imagen de marca y ya sabemos qué productos nos identifican como marca y cuáles no. Hemos construido una imagen alrededor de la marca y ese trabajo no se hace de un día para el otro, porque es la construcción de nuestra identidad la que en definitiva nos diferencia de la competencia. Las marcas y prendas a las que tiene acceso un hombre que viaja y compra en cualquier lugar del mundo se dividen en 2 grupos. Una estándar, que encuentra en las grandes tiendas y cuyo concepto es de ropa básica. El otro grupo es el que tiene mucha personalidad, único. Esta es una de las principales características que identifica a nuestro nicho de mercado, y lo que más aprecian nuestros clientes es un producto argentino, que identifican como autóctono del país, de la ciudad de Buenos Aires.

En esta nueva etapa de exportación, **el rol del canal comercial y la tecnología es fundamental**. Internet es el nuevo gran medio pero manejado por nosotros.

Si bien nuestro producto es el mismo para el mercado local que para el extranjero, puede ocurrir que no estén todos los productos.

Nuestra estrategia para adaptarnos a los cambios en los mercados exteriores es ser más flexibles, porque a diferencia de las grandes marcas podemos trabajar con pedidos específicos. Esto a su vez facilita la relación con nuestros intermediarios, porque nos permite responder a pedidos particulares y a nosotros eso nos interesa.

Tener clientes en mercados geográficamente dispersos tiene sus ventajas y desventajas. Nos interesa Japón pero también el mercado chileno. Para nosotros, para nuestro posicionamiento, no es lo mismo haber vendido a París o Japón que vender a Chile. Aportan mucho a nuestro posicionamiento los dos primeros mercados. Con respecto a los costos, para nosotros es lo mismo venderle a Chile o a Japón, porque son ellos los que se encargan de pagar los traslados de la mercadería. Apuntamos a ciudades como San Francisco, Berlín, Los Angeles, Nueva York, Tokio, Roma, Madrid o París, conglomerados urbanos con un concepto más cosmopolita.

Con nuestros intermediarios del exterior nos encontramos al menos dos veces al año y analizamos lo que se vendió. En general son ellos los que vienen al país, nosotros vamos poco a sus lugares de origen, aunque si no pueden viajar nosotros lo hacemos. Todos nuestros intermediarios en el exterior nos conocen porque visitaron nuestro local de Argentina. Nuestro contacto con ellos es directo, nos dicen qué se vende y qué creen ellos que se podría vender, porque ellos no tienen una consignación de los productos, y por lo tanto corren un riesgo muy alto cuando compran. Solamente con la compra te están comunicando un mucho. Algo curioso que pasa, si en un mismo viaje ofrecés el catálogo a “clientes” de Toronto, Nueva York y de Tokio; a todos les interesan los mismos productos, todos opinan lo mismo. En general esos mercados diferentes y dispersos consumen lo mismo, porque tienen los mismos gustos y preferencias.

Logramos ser muy flexibles y adaptarnos a los cambios de los mercados aunque en general no nos resulta nada sencillo. Al menos nuestro apoyo para este proceso es nuestra línea de diseño, que intentamos mantener ya que es nuestro principal valor de diferenciación en el mercado. Los años y la experiencia que adquirimos en los distintos mercados nos fueron enseñando qué hacer en cada caso y sobre todo a poder seleccionar los cambios que mejor perciben nuestros clientes.

Nuestro cliente es un nicho muy fiel a nuestra marca y a nuestro estilo, en general son clientes de muchos años, posiblemente porque nuestros diseños están en un intermedio entre lo sport y lo formal. Confeccionamos prendas que sirven tanto para ir a trabajar como para salir, tienen cierta formalidad para que puedas usarla en el trabajo y a la vez cierta informalidad para que tenga una imagen personal. La gente sabe que cuando necesita ese tipo de prenda la puede encontrar acá.

Nuestro equipo de trabajo respeta y conoce el concepto de nuestra marca muy bien. En general, la gente que trabaja con nosotros tiene contacto con los clientes. Nuestro equipo tiene una característica particular, están acostumbrados a tratar con clientes de cualquier lugar del mundo, algunos suelen ser personas reconocidas del mundo artístico. Cada vez que un vendedor nuevo ingresa a la organización le llama la atención eso. Nuestra marca tiene una historia y una identidad muy marcada, y atrae a clientes que buscan eso de una marca, no les resulta interesante a los clientes que buscan sólo un producto. Nuestros empleados saben que la producción puede tener como destino cualquier lugar del mundo. El local donde exponemos nuestros productos también es un elemento de motivación. Contamos con un equipo formado por un modelista interno que es el que confecciona las primeras prendas luego de recibir nuestros diseños. Con esos modelos testeamos el estándar de calidad y de imagen. Luego de ajustar esos detalles enviamos a los talleres que sólo se encargan de copiarlas. Los empleados de una empresa se sienten parte de la misma cuando tiene una identidad reconocible y porque respetan la posición que toma al diferenciarse del resto.

Antigüedad: Empezamos oficialmente con la marca en Septiembre del año 2005; fue la fecha en que comenzamos a diseñar con continuidad las colecciones de ambas temporadas. El camino que recorrimos en los inicios fue el de participar en ferias y eventos relacionados con la moda donde cada empresa muestra sus productos. Seleccionábamos los eventos en función del lugar geográfico y de nuestro público objetivo. Las exportaciones que llevamos adelante en la actualidad son mayormente ventas a particulares provenientes de distintos lugares del mundo, aunque tenemos un intermediario permanente en España. Nuestros principales destinos son Holanda, España, Alemania y Australia.

Estamos en el inicio del proceso exportador y somos concientes que nos falta mucho camino por recorrer y mucha experiencia. La retroalimentación de nuestros clientes y del intermediario español nos aporta siempre el destino de nuestras principales decisiones. Pensamos en productos que puedan ser consumidos en cualquier lugar del mundo y, teniendo en cuenta este concepto, cada temporada, intentamos que los diseños evolucionen incorporando algún detalle o innovando con la materia prima.

Nuestra producción se realiza un 30% desde en un taller interno con pocas máquinas, donde realizamos los cortes, las muestras y la base de nuestras colecciones. El resto de la producción se hace en talleres tercerizados que trabajan de manera exclusiva para nosotros y que son de nuestra mayor confianza, porque cuando uno exporta hay que cuidar al máximo la calidad y el tiempo de entrega de las colecciones. Dejé de trabajar con muchos talleres porque el número de cortes que solicito es pequeño en relación a las demandas de las grandes marcas, ellos son muy masivos y privilegian la cantidad por sobre la calidad y el volumen por sobre el margen. Nosotros somos una empresa que atiende a un nicho de mercado de alta calidad y que se fija mucho en los detalles. Anualmente producimos para el mercado externo aproximadamente 3200 prendas.

El mercado externo nos resulta sumamente atractivo, aunque hemos hecho siempre todo con mucha cautela y hasta no estar seguros de poder llegar al siguiente objetivo no nos movemos. Logramos tener nuestro propio taller y eso nos lleva a estar más cerca de contar con la estructura necesaria para crecer en el futuro. Antes de plantearme nuevos objetivos en el mercado externo creo que es necesario fortalecer nuestra presencia local para equilibrar los riesgos de operar solamente en el mercado externo. Al mismo tiempo, cuando una empresa exporta no hay margen para el error, ante el primer incumplimiento o error que uno comete, el cliente no llama más a tu empresa y además se encarga de que todos sepan lo que ocurrió. Exportar implica mucha seriedad, profesionalismo, puntualidad y además tener un departamento de control de calidad que funcione a la perfección. Las prendas no pueden tener hilachas, cada botón tiene que estar en el lugar exacto, todos los talles M tienen que ser exactamente iguales. Nuestro mercado es muy de nicho y recién ahora la gente está empezando a entender el concepto de la marca, la experiencia de usar una prenda nuestra y sentirse diferente.

Nuestros productos para el mercado local son los mismos que para el mercado exterior. Eso es algo que no deja de sorprenderme, la diversidad de gente que elige el mismo producto sin importar su origen sea del interior de la Argentina o de los países más apartados.

Actualmente exportamos entre un 20 y un 25 por ciento de lo que producimos.

Nuestros mercados en el exterior se encuentran en diferentes lugares de España, nuestro principal destino. Nos interesaría mucho poder exportar a Japón o Corea por el perfil cultural de su población, su nivel intelectual y su capacidad para distinguir la vanguardia de nuestros diseños. Como sociedad están un paso adelante en muchos aspectos, todo lo que sea masivo no les interesa.

Nuestro perfil de cliente definitivamente no es masivo, pero si “masivo en su conducta”: cuando se prueba una prenda nuestra la incorpora automáticamente porque la termina de comprender. Nuestro eslogan de la última temporada es “experiencia Lisandro”. Intentamos que con nuestros diseños los clientes no se sientan excluidos por los demás hombres pero que al mismo tiempo no pierdan su originalidad y singularidad. Nuestro stock de materia prima es acotado porque

tenemos producciones pequeñas y no podemos abarcar todos los talles. Nuestro corte promedio es de 80 prendas, mínimo tres colores y tres talles, entonces te quedan alrededor de 28 prendas por color, divididas en tres talles.

Cuando buscamos información de los mercados no compramos investigaciones de consultoras, tampoco asistimos a seminarios de tendencia, ni las busco en Internet. Observo mucho qué usan las personas todos los días, miro mucho qué se usa en la calle, qué usa mi potencial cliente y sobre esa base pienso prendas que les gusten. Generalmente ellos se inclinan por la estética moderna futurista de nuestros diseños, también tiene que ver que de un tiempo a esta parte, aunque vivimos en países diferentes, las culturas se van asemejando. Las herramientas de comunicación que utilizan son las mismas, como es el caso de Internet, lo que posibilita que cada vez seamos más similares. Si bien no navego muchas horas por Internet, la utilizo como herramienta de trabajo y principalmente uso el correo electrónico. En mi empresa no copiamos nada de otros, principalmente porque va en contra de nuestra esencia como diseñadores, copiarle a otra marca es insultarnos a nosotros mismos.

Nuestra materia prima básica es el modal, una fibra que está en todos nuestros productos, en todas las marcas. Y sin embargo, hay gente a la que no le gusta, porque el modal que llega al común del público es viscosa poliéster, y el poliéster es el que molesta. Las materias primas son de origen nacional e importado. Por ejemplo, el denim o las gabardinas de algodón que son de origen brasilero.

Nuestras oportunidades están en nuestros clientes. A ellos hay que escucharlos y observarlos porque muchas de las ventas se concretan observándolos y no necesariamente sólo por preguntarles qué les agrada. Hay que observarlos en los locales, cuántas veces tocan la misma prenda, qué preguntan, qué les interesa conocer del producto, para qué ocasión van a utilizar esa prenda. En este proceso la habilidad y la relación con nuestros intermediarios en el exterior y con nuestra propia fuerza de venta son fundamentales.

La manera de llevar el concepto de la marca hacia adentro de nuestro equipo de trabajo es no dejarlos solos, es decir, acompañar de manera permanente a nuestra gente. Es posible esa transmisión por la conjunción de varias cuestiones: tener una buena relación, cumplir con los pagos a término y ser una buena persona, porque si bien tengo un carácter fuerte soy justo y eso lo perciben. Además hay que sumarle el tiempo que hay que invertir en guiarlos para que la confección sea lo que uno quiere. Visito frecuentemente el local y tengo contacto con todo nuestro equipo. Además el cliente valora mucho que esté el diseñador en el local.

Tenemos una gran flexibilidad porque principalmente somos una empresa pequeña de pocos niveles y muy articulada. Las grandes marcas tienen un jefe de departamento de producción que se encarga de recorrer los talleres y pagar.

Nosotros recién ahora estamos formando un equipo complejo de trabajo, pero de a poco porque nuestro temor es no poder responder de manera rápida a los cambios del entorno, sobre todo del exterior. Esto presenta una tensión en las decisiones que tenemos que tomar a futuro, es decir, si más nos demandan de afuera, necesitamos más producción, más crecimiento, pero no a costa de perder nuestra agilidad. No nos gustan las burocracias.

A futuro debemos incorporar un encargado de control de calidad y terminar de diagramar su espacio de trabajo de mejor manera. Hay detalles en el diseño de nuestros productos que aún no podemos implementar, y nos llevará algún tiempo transmitirles estas cuestiones a nuestros talleres. Por ejemplo, utilizamos gran cantidad de broches en las prendas, e imprimirles nuestro logo representa una inversión importante que repercute en el costo final del producto, y por ende en nuestro margen. Recién ahora terminamos de levantar los cimientos de la empresa, ahora se viene una etapa de crecimiento y expansión y queremos estar preparados para ello.

Entrevista Caso 5

Antigüedad: La empresa fue fundada en el año 2002 y en el 2003 ya estábamos exportando a Italia. En los inicios del negocio nos dedicamos a la confección de vestidos de noche a pedido. Cuando la empresa se formalizó un poco más se incorporó el esposo de la fundadora con el objetivo de colaborar en los aspectos administrativos y operativos de las presentaciones a las ferias internacionales. La primera de ellas fue la de Londres y se llevó adelante con la finalidad de comprender aspectos relacionados con la dinámica propia de una feria de ese nivel, presentar los productos de la empresa y contactar intermediarios. Nuestro producto gustó tanto que inmediatamente comenzamos a recibir pedidos pese a que muchos nos decían que para tener éxito en estas ferias comerciales se necesita estar presente como mínimo en cinco ediciones. Comenzamos exportando el 30% de nuestra facturación y actualmente esa actividad implica aproximadamente el 70 % de nuestro volumen de negocios.

La oportunidad de exportar vino de la mano de contactos personales que teníamos en Italia, donde comenzamos con un intermediario y luego pusimos un local propio. La razón de un local propio es simple, muestra mayor grado de compromiso con el comprador extranjero respecto de fechas y cantidades de prendas que le vas a enviar, ya que por lo menos vas a tener que enviar mercadería a tu propio local. Además, al ser Argentina un país poco tradicional en el tema de indumentaria, es importante comenzar dando fuertes señales a los nuevos clientes. Actualmente exportamos a Japón, a diferentes ciudades de Italia, (gracias a nuestro intermediario o socio) a países del mundo árabe y tenemos algunas operaciones puntuales en Chile y Uruguay.

Nuestro producto es muy especializado y su base es el diseño que desarrolla personalmente nuestra fundadora, ella es todo para la empresa. Por otro lado, utilizamos telas importadas y eso nos complica bastante las operaciones de producción, pero nuestra estrategia en el mercado exterior se basa en la calidad del diseño y en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Al principio fuimos solos a operar en el mercado externo pero después, con el tiempo, nos dimos cuenta que eso es una tarea demasiado complicada para una empresa con nuestra escala de producción. Entonces nos apoyamos en algunos

programas de la Fundación Export.Ar, si bien básicamente para compartir costos con otros colegas en las misiones comerciales. Por ejemplo, fue de esa manera como llegamos a Japón, donde posteriormente contactamos a un intermediario internacional que representa a un conjunto de distribuidores de primer nivel que terminó abriéndonos las puertas al mercado japonés y al coreano.

Exportar implica muchos desafíos pero sobre todo tener una conducta de largo plazo, a lo que se suma la calidad de los productos y el cumplimiento de los plazos y compromisos, estas son las cuestiones fundamentales para tener éxito en el mercado exterior.

Para mantenernos informados de las tendencias utilizamos los viajes y la información que obtenemos por Internet, todo pasa por ahí. Al mismo tiempo es posible ver on line, desde mi teléfono, las ventas de nuestros locales de Argentina y el de Roma, de esa manera me doy cuenta qué es lo que se está vendiendo, cuánto y qué funciona. Otra fuente importante es el contacto permanente que tenemos con nuestros intermediarios en el exterior. Los italianos viajan con mucha frecuencia, y con nuestro intermediario de Asia, cada vez que viajamos, tenemos reuniones sobre las tendencias y cambios para ajustar la producción. De todas maneras caminar la calle para nosotros es muy importante. Cuando en Japón te dicen que la diferencia térmica puede ir desde los 30 grados hasta los menos 10 grados (con nieve) es así y hasta que uno no lo vive personalmente no comprende de qué realmente están hablando. Ese tipo de experiencias nos hace repensar detalles en nuestros productos de acuerdo a las necesidades que tienen los mercados de destino.

Nuestra mayor fuente de generación de valor está en el diseño y en el estilo propio de nuestros productos. Muchas veces tenemos la sensación de que estamos marcando tendencia en los mercados que vamos, aunque parezca mentira. Las telas y materias primas que utilizamos son en su totalidad importadas, porque en el país no encontramos (por volumen o bien por características del producto) los materiales que necesitamos para nuestros productos. Lo que pensamos en la empresa es que la diferenciación que consiguen con nuestras prendas es lo que buscan nuestros clientes. Ellos comparten características muy similares independientemente del lugar

geográfico en el cual viven, son un grupo de fanáticos de la marca, de hecho lo mismo ocurre en Japón, de acuerdo a lo que nos relata nuestro intermediario.

El canal comercial o el intermediario son muy importantes para nosotros, somos socios que buscamos el mismo objetivo, una relación ganar-ganar. Ellos nos envían información y nos abren mercados a medida que comprueban que por nuestra parte cumplimos con nuestras entregas. Sumado a ello, nuestra marca se va afianzando cada vez más en cada tienda donde se venden nuestros productos. Esta combinación es muy positiva para todos, y de esta manera se incrementan nuestras ventas año a año. Igualmente, este proceso que relato no es así de rápido, lleva tiempo, mucho esfuerzo, mucho trabajo y sobre todo mucha paciencia.

Son exactamente iguales (salvo algunas combinaciones de talles) los productos que producimos para el mercado local o para el exterior. Actualmente tenemos la producción dividida en dos partes, la primera sección del año nos concentramos en producir para el mercado local, y la segunda para el exterior; de esa manera nos hemos podido ordenar mejor para cumplir con los plazos y cantidades de entregas.

Atender a mercados geográficamente dispersos tiene sus ventajas y desventajas, pero en el balance son más las ventajas, como la diversificación del riesgo. De todas maneras el perfil de cliente, como te mencioné antes, es muy similar, un nicho de personas que busca diferenciarse, de alto poder adquisitivo y que son atraídos por el diseño y las texturas de nuestras prendas. Hoy en día el mercado está tan globalizado que este perfil de cliente tiene la oportunidad de viajar y conocer otras tiendas alrededor del mundo, es una persona cosmopolita.

Nuestra empresa es pequeña y el hecho de exportar nos obliga a ser sumamente dinámicos, más si le sumamos que hacemos negocios desde Argentina, lo que no es sencillo. No tenemos tradición de exportadores en este rubro. Aún así nos adaptamos con la mayor velocidad que podemos a los cambios que vienen del exterior, esa es una clave importante. Mucha de la información y sugerencias sobre cambios en nuestros productos provienen de

nuestros propios intermediarios o clientes, otra la podemos ir analizando con la información que recibimos desde nuestros sistemas on line y el resto (muy importante), de los resultados de nuestros viajes.

Esta información no es sencilla de transmitir hacia adentro de la organización, tenemos gente joven, con mucho empuje, que viene a “comerse la cancha” cada vez que ingresa a trabajar con nosotros, pero eso no siempre alcanza. Si pensamos en nuestros inicios resulta notoria la diferencia de cómo, a medida que pasa el tiempo y el trabajo del día a día, nuestro personal comprende la filosofía y concepto del trabajo y lo que significa para nosotros exportar. Exportar, como te relaté al principio de la entrevista, no es sencillo, porque hay que pensar en profesionalizarse a medida que uno crece y aprender todos los días. En esta actividad hay poco lugar para cometer errores

Entrevista Caso 6

Antigüedad. Desde el comienzo de la empresa me encontré con muchas dificultades para poder llevarla adelante sin embargo siempre supe que tenía que ir al mercado externo. Hoy, a casi 10 años de la fundación de mi empresa me doy cuenta que no estaba equivocado, ya que exportamos más del 45% de nuestra producción principalmente al mercado asiático y a Estados Unidos.

En menor medida vendemos a Europa, porque es un lugar donde hay que tener presencia obligada y más recientemente a Japón y otros destinos del mercado asiático. Los comienzos fueron complicados porque tuve que integrar mi creatividad con el negocio, con un equipo de trabajo y todo esto tenía que ser rentable. De todas maneras mi fuerte siempre fue el diseño y la facilidad para trabajar con diferentes texturas, creo que ahí radica la base de nuestro valor en el mercado, siempre estamos innovando y proponiendo algo diferente.

La oportunidad de exportar estuvo presente desde un inicio en la empresa.

Aunque yo fui un gran impulsor de este mercado, todo surgió cuando en nuestros inicios comenzamos a experimentar muchos problemas en el mercado local. Como consecuencia de ello y dado que tenía experiencia en ventas al exterior comprendí que nuestra propuesta comercial no tenía porqué tener fronteras geográficas. Esos años confeccionábamos prendas para marcas grandes de argentina con diseños impuestos por ellos y nosotros pensábamos que teníamos algo diferente para ofrecer y decidimos comenzar a vender nuestras colecciones al exterior, muy de a poco. Años más tarde comprendí que el desafío de exportar no era sencillo, implicaba muchos esfuerzos y perseverancia, pero yo tenía que estar donde estaban las oportunidades. Como resultado de esta decisión comenzamos a participar de ferias internacionales y a generar contactos con intermediarios en los mercados del exterior. Buscábamos consejos, orientación, oportunidades de negocios y de esta manera desarrollar una red de contactos que nos faciliten el ingreso a nuevos mercados. Al mismo tiempo, para el desarrollo de muchas de nuestras unidades de negocios y nuevas materias primas articulamos acciones con la fundación Pro Tejer y la fábrica de telas INTA (Industria Textil Argentina S.A.).

Nuestro segmento de clientes son mujeres entre 30 y 50 años, cosmopolitas e interesadas en prendas confeccionadas con materiales no convencionales, un nicho muy marcado y que se puede encontrar en todos los mercados a los cuales llegamos. Comprendimos que ese nicho de mercado tan específico se encontraba en las principales capitales del mundo. Un segmento que en Argentina parecía ser de vanguardia y rupturista, en el exterior era igual pero al mismo tiempo más amplio y sobre todo comprendía nuestra propuesta. Los clientes cambiaron mucho y mucho más nuestro segmento, hoy nuestra clientela se anima a innovar, a estar a la vanguardia de los diseños y productos confeccionados con materiales más nobles, menos sintéticos y más auténticos.

Nuestro valor agregado es el diseño y, sin lugar a dudas, la utilización de texturas no tradicionales en nuestras prendas. Allí es donde logramos mucha diferenciación y atracción en nuestros clientes. Trabajamos con un tipo de cuero nuevo, que recién ahora se está curtiendo en la Argentina. Es piel de pescado, que genera un efecto exótico, algo primitivo, y la combinamos con red engomada (un tipo especial de material textil) y la aromatizamos con cuero de vaca. En general, en nuestras prendas está primero el material y después el diseño, nuestra pasión por los materiales viene desde el inicio de la empresa y creo que también por mi propia curiosidad y formación. Por eso, nuestros productos están pensados desde el material y no al revés.

Producir localmente y vender globalmente es nuestra filosofía. Si bien contamos con un mercado local de clientas tenemos muchas más oportunidades en el exterior. Pero ahí no desembarcamos solos, porque si bien tenía alguna experiencia fue muy importante el apoyo de las misiones comerciales conjuntas de la Fundación Export.Ar y sobre todo de nuestros contactos en el exterior. En cada viaje siempre hay gente para conocer y oportunidades para enriquecer la agenda de contactos que en el futuro te abren puertas y te enseñan cómo hay que hacer las cosas en esos nuevos mercados.

Producir en el país tiene sus riesgos. Los vaivenes de la economía, la distancia geográfica de los mercados, los problemas para importar materias primas, etc. Esa fue una de las razones por la cual hace pocos años

comenzamos a producir nuestras propias texturas con artesanos del interior del país. Ese tipo de producto gusta mucho en el exterior por lo auténtico de su origen y lo noble de sus materiales.

Nosotros no emulamos las tendencias internacionales, tampoco compramos investigaciones de mercado sino que creamos nuestra propia tendencia. Al principio, me acuerdo que recorría negocios y si estaba de moda el marrón chocolate, todos lo tenían, era terrible. Para mí era obvio que si ofrecías diversidad y diversión, la gente iba a tomarlo y a pagar un precio diferencial por ese producto. Noté este comportamiento durante mis viajes y pensaba que no era algo que no podía funcionar para nuestro concepto de producto. Ser diferentes y pioneros en la utilización de materiales y diseños, ese es nuestro diferencial y así es como somos reconocidos en los mercados externos.

Nuestro mayor capital para el crecimiento en estos últimos años es nuestro intermediario japonés. Tiene 60 años, una vitalidad que adoro y mucha experiencia internacional. Siempre entendió que lo que él vendiera tenía que tener detrás una historia cultural, contar el lugar de dónde venía. Cuando conoció mi trabajo en Nueva York, a los cinco días se tomó un avión y llegó a Argentina, se enamoró del país y dijo: "Ahí está el futuro, esto es lo que hay que comunicar en Japón". Eso fue a principios de 2003, un año después de abrir nuestra empresa, el representante de un grupo de 60 locales japoneses y distribuidor en Estados Unidos, enloqueció ante nuestra oferta de productos. Y hoy generamos un puente muy fuerte con una cultura como es la japonesa.

Somos una empresa con formato de sociedad anónima pero sumamente flexible. Trabajan con nosotros 50 empleados de manera directa y un equipo de talleres artesanales con volumen de producción flexible pero muy fieles a nuestra empresa. Contamos con una fábrica con taller de unos 600 metros cuadrados donde se trabaja en los procesos estratégicos de la marca: el corte, la transformación del producto en producción, la generación de fichas, moldes, muestras, estamperías y el laboratorio de desarrollo. El resto de los procesos lo tercerizados.

El trabajo en equipo es fundamental en nuestra empresa. Hoy estamos bastante fortalecidos con la idea de que la empresa tiene que estar construida sobre esa idea de ensamble, de la conciencia de un colectivo, para poder crecer. Nuestra gente es la empresa, el trabajo articulado en células de trabajos internas es nuestra fortaleza. De esta manera generamos un empuje muy particular para cada una de nuestras colecciones y proyectos, es como volver a comenzar cada vez, a reinventarnos.

Desde lo productivo trabajamos también con mucha interrelación entre todos. Una producción entera se basa en una historia, que es su motor, a veces pasa que estoy 6 meses buscando cual es el punto común y no lo encuentro, es que estamos dando una vuelta muy grande, no nos estamos repitiendo. Luego de terminar el diseño conceptual de la prenda, pasa por un equipo muy compacto de gente que se encarga de llevarlo a la práctica. Lo que puedo garantizar, algo de lo que estoy muy orgulloso, es que en esta empresa se diseña, no se copia, ni siquiera nos copiamos a nosotros mismos. Diseñamos cada colección y eso es un trabajo muy difícil y muy caro. Implica mucho tiempo, dedicación y esfuerzo conjunto de un grupo de personas.

Siempre trato de asociarme con mis proveedores de manera muy cercana, en una relación ganar-ganar. Es lo que nos ayuda en esta industria, nos genera lazos de confianza y fidelidad, el objetivo es que no te hagan cosas a vos y perjudiquen a otro o viceversa. La calidad, un valor fundamental en el comercio exterior, fue un reto muy importante que debimos afrontar. Es un proceso bastante costoso y laborioso, porque tiene que estar toda la parte de control de calidad, toda la parte de calce y fitting de las prendas, de selección de color y estampa, de prueba de resistencia al lavado. Cuando se crean materiales es mucho más trabajo, porque hay muchas cosas que no podés dar por sentado, hay que probarlos, experimentar y ver la manera de que luego pueda producirse prendas en serie, es decir que el proceso sea replicable. Por eso cada vez que sale un producto terminado que llega al punto de venta, para mí es una especie de milagro, en general tardan entre seis meses y algunas colecciones hasta un año.

No compramos investigaciones de mercado ni de tendencias. Tenemos dos fuentes de información importantes, uno muy nuevo que es nuestro intermediario en Francia y el otro es mi intermediario en Japón, con quien tengo un dialogo constante y siempre cuenta con información muy valiosa. Con el tiempo comprendí que todo debíamos hacerlo en equipo. Hoy somos un equipo logístico bastante complejo, incorporé un equipo que piensa con cabeza contemporánea, gente profesional y con conocimiento en negocios y eso me llevó a dar todo un giro a la compañía, porque es gente muy cara de pagar, pero vale cada centavo que invierte la empresa en ellos.

Antigüedad. La empresa tiene ya 9 años en el mercado, algo que parecería imposible de imaginar si se tiene en cuenta el momento en el cual la fundé ya que la situación del país y de su economía era sumamente complicada. De todas maneras considero que el esfuerzo valió la pena, logramos captar la sensibilidad de los mercados de Estados Unidos y Japón, además de otras operaciones comerciales que tenemos en diferentes países de la región (Chile y Uruguay). Trabajan con nosotros directa e indirectamente casi 50 personas y exportamos la mayoría de nuestra producción. Tenemos un solo local en la zona de Palermo, donde también se encuentran nuestras oficinas y parte del equipo de diseño y moldería. Desde que nos pusimos en marcha decidimos que nuestra apuesta iba a ser el mercado exterior donde vendemos el 47% de nuestra producción.

Esta oportunidad surgió fundamentalmente de un contacto personal y porque vislumbrábamos que empezar mirando el mercado extranjero era símbolo de calidad y estatus empresarial. Tuve mucha influencia desde mi infancia en los mismos motivos que utilizo para el diseño de mis productos (animales e imágenes de la naturaleza) que son una clara referencia a los dibujos animados japoneses de Sanrio, como Hello Kitty (cuyos papeles de carta y stickers coleccionaba de niña), y a una tendencia por las morfologías de los años 70. Al año de ponernos en marcha participamos de una misión comercial organizada por la Fundación Export.Ar y Cancillería Argentina y nos dimos cuenta de que estábamos en el camino correcto, aunque faltaba mucho por hacer. Si bien no vendimos ni una prenda, esa experiencia de contacto directo con otros colegas y con intermediarios comerciales de diferentes partes del mundo fue fundamental para conocer realmente a nuestro cliente en el extranjero. Pensamos que lo ideal era comenzar a exportar a mercados más cercanos e ir ampliando nuestros horizontes a medida que crecíamos. Las primeras operaciones de exportación fueron a Uruguay ya que teníamos allí contactos muy cercanos. Casi inmediatamente comenzamos a vender en los Estados Unidos y Japón, donde comercializamos nuestros productos en las principales tiendas, como United Arrows, Nano Universe, Marble y H.P. France.

El acceso al mercado externo fue sencillo, invertimos mucho en viajes al principio, sobre todo para conocer el mercado y contactarnos con intermediarios y clientes. Una vez que comienzan las operaciones en el exterior también aparecen otros contactos y clientes. En este proceso, el valor de un buen intermediario es indispensable. Es la persona que conoce a la perfección tu producto, tu estilo y la manera de trabajar la que es compatible con tus objetivos.

Nuestro producto es claramente especializado, para nosotros es casi imposible hacer un producto a gran escala. Por eso nuestros nichos de clientes son muy similares en todas partes del mundo. La calidad y el estilo de nuestro diseño (lúdico y aniñado) en combinación con las materias primas son cuestiones fundamentales en el momento de decidir vender en el mercado extranjero. Definitivamente, lo imprescindible para salir a exportar es calidad y diseño. Creo que el precio no es tan importante porque nuestro cliente busca un buen producto independientemente de cuánto le cueste, ya tiene un patrón de comportamiento y no lo cambia.

Nuestros principales destinos en el exterior son Japón y los Estados Unidos. En el mercado japonés comenzamos a exportar en el año 2005 a través del grupo japonés Expo France. Con ellos trabajamos durante cuatro años y luego en el 2009 tomamos la decisión de encarar solos el mercado asiático, comencé a viajar hasta tres veces por año para cerrar mis diseños y colecciones directamente en ese mercado y cada tanto poder producir en Japón. En este país valoran mucho las ilustraciones, les encanta encontrarse en cada temporada con nuevos dibujos y otras historias, porque lo que a ellos les atrae todo lo que tiene historia. Por eso, para cada colección, convocamos a ilustradores con los que se crean las imágenes de base de cada colección de manera exclusiva, las que finalmente se traducen en nuestros productos. El ingreso al mercado de los Estados Unidos fue diferente. Allí, lo hicimos con la ayuda de una de nuestras primeras clientas al por mayor, que vive en Nueva York y se encarga de la distribución de nuestros productos a otras capitales importantes de ese país. Más recientemente decidimos fortalecer el mercado de los países limítrofes (Chile y Uruguay) y de esta manera aprovechamos nuestra experiencia internacional, el perfil del nicho de mercado que apuntamos y los

contactos que generamos durante nuestra primera experiencia en comercio exterior.

Los mecanismo para conocer las tendencias y las oportunidad de los nuevos mercados que utilizamos son principalmente los viajes a las ferias internacionales y las reuniones con nuestros representantes en el exterior. Nuestros intermediarios nos proveen de mucha cantidad de información referida a los mercados externos y muchas veces opinan sobre cambios en los productos. Como vamos a un mismo nicho, realizamos esas modificaciones para toda nuestra colección y eso nos ahorra tiempo y dinero. Por eso es fundamental llevarte bien con los intermediarios, una relación de largo plazo y un diálogo abierto y directo donde claramente todos se vean beneficiados. Al mismo tiempo ellos pretenden una relación similar. Ese grupo de clientes busca prendas sencillas, posibles de utilizar en múltiples ocasiones y sobre con un estilo que claramente se diferencie del resto de la oferta existente. Nuestra estrategia apunta a un nicho de mercado particular, por eso a veces uno se ve en la obligación de rechazar pedidos del exterior pero por una cuestión relacionada con la escala de producción.

Nuestras principales fuentes de generación de valor agregado se encuentran en el diseño y la adaptación de materias primas de alta calidad a procesos productivos diferentes a lo que tradicionalmente se hace en el mercado. El diseño por sobre todas las cosas es quién manda en nuestro negocio. Tercerizamos todo lo que no es clave, es decir la propia producción porque el diseño, la combinación de materiales y texturas y las nuevas colecciones las desarrollamos internamente. Pienso que controlar ese factor de diferenciación es otro tema importante en nuestra empresa. Claramente al nicho de mercado que se dirige la empresa es mucho más pequeño que lo tradicional, no es lo que va a comprar todo el mundo, pero tampoco se fijan en el precio al momento de adquirir nuestros productos. Buscamos conformar una comunidad de clientes independientemente del lugar donde vivan siempre interesados por las mismas cosas, estilos de vida, gustos, etc. La generación de nuestro valor de marca se basa en nuestra estrategia de posicionamiento en el exterior ya que el valor de la diferenciación de nuestros productos se relaciona directamente con los procesos de diseño/producción y con las acciones comerciales en dichos

mercados. En este sentido la empresa generó un conjunto de alianzas entre otros diseñadores y empresarios del sector de indumentaria, aunque no de manera exclusiva. Un ejemplo de ello son las colecciones desarrolladas con la marca de jeans Lee, la ropa deportiva Puma, Cartoon Network, con United Arrows y Motorola, entre otros.

Por el hecho de ser pequeños y dinámicos logramos mantener flexibilidad frente a los cambios en el entorno. Estamos acostumbrados a adaptarnos todo el tiempo, poder trabajar con dos o tres talleres de confianza que te conocen y responden e tus exigencias en muy importante. Están sintonizados en la misma frecuencia que nuestra empresa, lista para cambiar, mejorar los procesos. Tenemos muchas reuniones internas con nuestra gente y con los dueños de los talleres, muchas veces pasamos más tiempo con ellos que en nuestras oficinas. Por eso, a diferencia de las grandes marcas nosotros tenemos la posibilidad de adaptarnos más rápidamente.

Nuestra red de contactos es fundamental, los informales, los profesionales y los comerciales, todos aportan algo al negocio. Para mantenernos activos con ellos, hacemos una utilización intensiva de la tecnología. Además, con la facilidad que te brinda Internet, podemos intercambiar ideas con nuestros intermediarios en diferentes partes del mundo de manera diaria, considerar otras propuestas del extranjero, resolver problemas y dentro de poco tiempo estamos por poner en marcha nuestra plataforma de venta on-line. Nuestros intermediarios son fundamentales para el ingreso a los nuevos mercados ya que es por medio de ellos que comprendemos qué cambios debo hacer en el producto para poder adaptarme a los mercados. Al mismo tiempo, tenemos una muy buena relación con los talleres, con nuestro equipo de trabajo y de esta manera resulta más sencillo responder a problemas que surjan de manera espontánea. Nuestra idea es construir un espacio de colaboración entre las distintas partes que conforman la empresa articulando acciones y generando un ambiente altamente competitivo hacia fuera de la empresa.

Actualmente nuestra principal fuente de información son nuestros intermediarios, escuchamos lo que opinan y pasamos mucho tiempo en el local con ellos cuando nos visitan. No realizamos ninguna investigación sistemática de

mercado. Nuestros puntos de venta nos informan sobre cómo funcionan los productos, cómo evolucionan las ventas y sobre la opinión de los clientes de manera periódica, al menos una vez al mes concentramos esa información y la compartimos con nuestro equipo.

El hecho de exportar nos obligó a ser muy dinámicos y a buscar siempre la mejor manera de adaptarnos a los cambios con la mayor velocidad posible. En el proceso de exportación, el rol del canal comercial y la tecnología es fundamental.

Entrevista Caso 8

Antigüedad. Nuestra empresa comenzó luego de la crisis del 2001. Trabajé durante mucho tiempo para otras grandes marcas locales y me quedé sin trabajo. Con esa experiencia acumulada decidí fundar mi propia empresa y desde un principio la pensé para el mercado del mundo. Nosotros somos un puente entre la producción local y el mundo. Los inicios fueron diferentes a los de otras empresas porque no participé de ninguna feria comercial en el exterior, sino que directamente nos contactamos con un intermediario norteamericano y comenzamos a vender allá. Sin embargo al poco tiempo comprendí que nuestro posicionamiento internacional debía de ser construido desde un centro geográfico que sea referente en la moda, por eso tomamos la decisión de desembarcar en Francia donde comenzamos participando de las principales ferias de moda y tendencias internacionales que se dan cita en ese país. Actualmente nos presentamos en ferias internacionales, sobre todo en Asia, de la mano de misiones comerciales que organizan desde Argentina.

La oportunidad de exportar estuvo presente desde un inicio en la empresa.

La experiencia laboral anterior y mis viajes al exterior me hicieron ver que la verdadera oportunidad para nuestra empresa se encontraba en el mercado extranjero. Si bien en el inicio tuvimos algunas compras a nivel local, luego hicimos girar toda la operación hacia el mercado internacional. Actualmente vendemos al mercado local porque posiciona la marca de cara al cliente de acá y al cliente extranjero que nos conoce y le interesa comprar cuando viaja a Argentina. Por otro lado creo que el entorno es favorable para la exportación, porque al viajar nos damos cuenta de lo intrigados que están los compradores con nuestros diseños y texturas. También hay mucho más apoyo de organizaciones y fundaciones para que se conozca la moda argentina en el mundo. Actualmente nos estamos expandiendo a otras áreas de negocios además de la indumentaria, por ejemplo mediante las alianzas con empresas locales que demandan colecciones exclusivas y diferentes.

Nuestro segmento de clientes son mujeres entre 25 y 45 años interesadas en prendas confeccionadas con materiales nuevos y estampados no convencionales. Es un nicho pequeño pero muy bien definido que puede encontrarse en todos los mercados que atendemos, independientemente del país que sea. Nuestros clientes en el exterior no se diferencian mucho del cliente local, hay un conjunto de características que los identifican a todos por igual, comparten gustos y siguen las mismas tendencias. Las prendas pueden ser llevadas tanto por madres como por hijas y pretenden ser más un estilo de vida, un concepto diferente que pueda trascender a muchos mercados sin importar dónde se localicen. No importa donde vivan, sino que compartan los mismos gustos y tendencias. Comprendimos que ese nicho de mercado tan específico se encuentra en las principales capitales del mundo y que en la suma del todo es un mercado más que significativo para nosotros y posiblemente no así para las grandes empresas. Por eso considero que parte de nuestro éxito en el exterior se debe no solamente a nuestros productos sino a que atendemos a un segmento al que las grandes firmas no le prestan atención. Exportamos a diferentes países, a Estados Unidos, Francia y fuertemente a Japón.

El deseo siempre fue poder ofrecer productos que respetaran al mínimo detalle lo que desde hace mucho tiempo venimos fabricando en Japón. Hoy lo concretamos. Aunque recurrimos a telas italianas, en el resto de los procesos como confección y lavados, fuimos muy bien asesorados y encontramos en la Argentina, la misma tecnología que habíamos visto en otras partes del mundo. Inclusive ahora se dio vuelta la historia y vamos a exportar jeans desde acá. Sin embargo China nos dio una grata sorpresa los últimos años. Casi el 50% de lo que exportamos va con destino a ese país. Exponemos nuestras colecciones dos veces al año. En una de las primeras oportunidades cerramos un acuerdo con un cliente que tiene 30 locales muy exclusivos. Comenzó con un pedido pequeño y los embarques se fueron haciendo cada vez más grandes hasta que llegamos a un acuerdo por medio del cual nosotros garantizamos cierta cantidad de prendas y ellos exclusividad en sus locales. En el futuro estamos explorando la posibilidad de que fabriquen nuestra marca en China para el mercado Chino por razones de nuestra baja capacidad de producir a gran escala (el mismo tipo de acuerdo que tenemos con los japoneses que también fabrican en su país y para su país). Si bien este tipo de operaciones pueden resultar muy favorables desde el punto de vista económico, hay que prestar el doble de atención a la calidad de los productos terminados.

En el futuro tenemos interés en ingresar a Colette & Mercy en París, Dover Street Market en Londres, Barney's en NYC, Wood Wood en Dinamarca, Kiosk en Berlín y Club Chocolate en San Pablo. De todas maneras debo reconocer que el hecho de haber ganado muchos premios internacionales en diferentes exposiciones de diseño (aunque no era ese nuestro objetivo al presentarnos), como así también tener una cobertura de prensa que es líder en el negocio de la moda nos abrió muchos premios y mercados. Esto también termina agregando valor a nuestros productos y obtenemos un reconocimiento importantísimo de nuestros clientes.

Si bien no participamos de manera masiva de misiones comerciales, cuando lo hacemos nos preparamos con mucha anticipación y meticulosidad porque sabemos que ese tipo de actividades nos hace visibles e incrementa nuestro contacto con los intermediarios internacionales. Más allá de ello creo que en estos últimos años desde los organismos estatales se hace mucho para que la moda y el diseño local sean conocidos, apreciados y vendidos en el mercado internacional. Si bien iniciamos algunas operaciones por nuestra cuenta, a la larga comprendimos que en este negocio el intermediario comercial es la llave de acceso a los mercados exteriores. A medida que pasa el tiempo, nos conocemos más profundamente con el intermediario y así como una operación comercial trae a otra un contacto trae a otro y vamos ganando mercados. Somos socios que buscamos el mismo objetivo, una relación ganadora para ambas partes. Esta combinación es muy positiva para todos y de esta manera se incrementan nuestras ventas año a año. Ellos nos conocen muy bien a nosotros, a nuestro producto y a nuestra manera de trabajar. El intercambio de información es la clave para mantener una relación de largo plazo con los intermediarios, todo hasta el más mínimo detalle se habla francamente y se discute buscando el beneficio mutuo.

La tecnología es importante para las operaciones de comercio internacional, al menos para nuestro caso. La aplicamos en la comunicación con nuestros clientes, entre nuestros puntos de ventas, con nuestros intermediarios y entre nuestro propio equipo de trabajo. Por eso nuestra estrategia de marketing no es tradicional, invertimos mucho tiempo y dinero al desarrollo del producto y a la gestión de trabajo con nuestro canal de ventas. La comunicación la llevamos

adelante desde Internet (nuestro sitio web, grupo de facebook, etc.), casi ni nos fijamos en el tema del precio como estrategia, eso nos viene de alguna manera dado por el perfil del cliente y el canal comercial. Nuestra estrategia de comunicación no es tradicional y nos apoyamos mucho en la tecnología y en el boca a boca. Ya nuestros clientes se acostumbraron, y nos comunicamos directamente en un 85% con ellos vía las redes sociales, es lo que se viene.

Si bien somos una empresa de pequeña escala, intentamos ser muy dinámicos en responder a los requerimientos del mercado. Creo que el hecho de atender a un segmento relativamente pequeño de clientes nos da también la ventaja de poder estar muy encima de sus necesidades y de adelantarnos a tendencias futuras. Es un buen negocio exportar para nuestra empresa, nos hace cambiar nuestra visión del concepto de negocio y de lo que una empresa necesita para salir al exterior. Participo personalmente de las etapas del diseño y desarrollo del producto porque ése es nuestro valor agregado. Los procesos de confección son tercerizados en un conjunto de talleres pequeños que trabajan con nuestra empresa desde un comienzo y del que nuestros pedidos constituyen casi un 80% del total de su producción”. Esto nos permite no perder calidad en los detalles de nuestras prendas. Estamos en cada mínimo detalle para que cada prenda tenga su sorpresa. Me parece que ese es parte de nuestro diferencial. El no dejar pasar ningún detalle por más pequeño que sea, todo contribuye a la calidad final de nuestro producto.

En este entramado, la relación con los talleres y proveedores de telas o estampadores es fundamental, porque en ellos descansamos muchas tareas que son relevantes en el armado de nuestro producto y en el cumplimiento de nuestros compromisos en el exterior. Utilizamos las mejores materias primas posibles y aportamos nuestras experiencias internacionales a los procesos productivos de esta manera obtenemos un producto de calidad mundial. Nuestra filosofía de trabajo es ser iguales hacia fuera y hacia adentro, coordinar nuestras acciones y decisiones en las dos direcciones. Intentamos que el resultante de cada viaje, de cada nuevo proyecto, de cada reunión en el exterior nos aporte algo hacia el adentro de la empresa para poder materializarlo. Nos interesa tener a nuestra gente comprometida con nuestra empresa y nuestro producto, pensando en qué podemos mejorar.

Cuando vengo de viaje tenemos largas reuniones, hablando sobre cómo vamos a traducir lo que observé afuera en nuestros productos, de modo que al mismo tiempo sea original y diferente. Si bien trabajamos con un producto más de estilo artesanal que industrial, estamos ampliando nuestro concepto de producto a otros sectores como el hogar, las mascotas y los accesorios. Por ejemplo, en el día de los enamorados del 2011 desarrollamos un kit picnic, pensando en que queríamos que se viva ese momento disfrutando de algo nuestro.

Producciones únicas, limitadas, no repetitivas, dinámicas e innovadoras en materiales y diseño, esa es una de las características principales de nuestra oferta. El cliente debe encontrar siempre algo distinto y diferente. En este proceso de crecimiento también colaboramos con marcas importantes (como fue el caso de la marca Sedal de shampoo y la empresa de telefonía Motorola) en el lanzamiento de ediciones limitadas de productos; esto refuerza la fuerza de nuestro diseño y estilo de trabajo, un negocio en el que seguramente las grandes marcas no trabajan porque apuntan a otro mercado, a otra escala. Producir localmente y vender globalmente es nuestra filosofía.

Actualmente exportamos más de un 45 por ciento de lo que producimos, aunque tuvimos épocas que la cifra ascendía al 70%. Esos son los picos y los valles en este negocio. Nuestros mercados en el exterior se encuentran en diferentes lugares de Estados Unidos, Francia y Japón. El mercado asiático nos interesa mucho porque encontramos un nicho de consumidores muy fiel a nuestro producto y a nuestro estilo. Como sociedad parecen estar un paso adelante en muchos aspectos, aunque parezca increíble todo lo que sea masivo no les llama tanto la atención, todos buscan diferenciarse.

Logramos ser muy flexibles y adaptarnos a los cambios de los mercados aunque en general, no hay tantos cambios en lo que hacen otros diseñadores. Si seguís lo que hacen, en general siempre mantienen una misma línea, no cambian bruscamente. Aunque si comparamos un producto nuestro de hace 8 años con los de ahora, son muy diferentes. Nuestro actual producto tiene un diseño más sintetizado. Con los años, se logra resumir lo que uno quiere transmitir con sus diseños y esos cambios son claramente percibidos por nuestros clientes.

Si pensamos en nuestros inicios es notable como cambiamos nuestra manera de pensar, de ver las cosas y de trabajar. A medida que realizamos más operaciones con el mercado externo siento que mejoramos en todos aspectos y que esas mejoras las transferimos hacia adentro. El trabajo del día a día permite construir una manera de abordar los negocios muy diferente a lo que lo hacen nuestros competidores en el mercado local, y nuestro personal comprende la esencia de nuestro trabajo y lo importante que es para nosotros exportar. Exportar, como te relaté al principio de la entrevista, no es fácil, porque te obliga a actuar y fundamentalmente a pensar desde una perspectiva profesional y de largo plazo. Además, te exige ser muy bueno, en cuanto a la propuesta de diseño.