



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Análisis del marco metodológico de  
internacionalización de marca para empresas  
argentinas de indumentaria textil en el segmento  
premium en el período 2014-2018

AUTOR: PISANI DAMIÁN ANÍBAL

DIRECTOR: MG. JORGE LUCERO

[07/2020]

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Dedicatoria

*Dedico este trabajo final de maestría con profundo amor a mi querida hija Charo Pisani Díaz, quien supo ser paciente cada noche al regreso de mi cursada esperando el beso de las buenas noches. A mi amada esposa Laura Emilse Díaz, madre de Charo y gran compañera, que me apuntalo y me dio confianza en cada recaída.*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Agradecimientos

*Agradezco con la más profunda admiración y respeto a mis padres, que fueron los entusiastas para que cada día me esfuerce más y me honraron con dos hermanos maravillosos, Flavia y Alejo. Papa, te fuiste a medio camino, donde estés, mi corazón y mi recuerdo te acompaña.*



## Resumen

La fascinación de una marca global con gran demanda es irresistible para todo empresario inmerso en el mundo de los negocios de indumentaria textil en el segmento Premium. Crear una marca global requiere de un esfuerzo mayor que adoptar en otros países el mismo modelo de negocio ya probado en el mercado local. Subestimar el complejo proceso de salir al mundo, es equivalente a desconocer que el 90 % de un Iceberg se encuentra debajo del agua.

El tema para tratar en la Tesis pretende exponer la importancia y las consideraciones al momento de diseñar una metodología para internacionalizar una marca de indumentaria textil en el segmento Premium. El objetivo general del siguiente trabajo es identificar los aspectos claves, pautas y lineamientos para el diseño de Metodologías con el fin de Internacionalizar una marca de indumentaria textil que comercializa sus productos en un segmento Premium sin entrar en la discusión del plan de Marketing que se deba llevar a cabo para tal propósito. Dicho esto, no abordaremos temas de estrategias de marketing o Marketing Mix, pero si se intentará explicar los modelos de internacionalización, las ventajas de internacionalizar una marca, los factores internos que deben considerarse, como así también, identificar las condiciones de contexto interno y variables externas que deben ser analizadas en torno a la elección del destino.

Para lograr tales objetivos, hemos volcado las experiencias de internacionalización de las principales empresas textiles del mercado argentino como así también, las prácticas empleadas por las compañías textiles referentes internacionales. Como complemento, abordamos un capítulo donde expusimos la opinión de los expertos en la materia de internacionalización de marca.

Las primeras aproximaciones permiten evidenciar que no hay un protocolo univoco que asegure el éxito de las empresas en su camino hacia la internacionalización.

Las marcas argentinas de indumentaria textil que se han internacionalizado, en muchos casos, han sido precursoras en dicho proceso implementando cursos de acción con aciertos y desatinos.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Los resultados que se esperan de esta investigación serán en principio una serie de recomendaciones prácticas para aquellas organizaciones que deseen transitar el proceso de internacionalización.

El trabajo final de maestría persigue exponer si en las decisiones adoptadas existe algún patrón que pueda evidenciar las mejores prácticas que deben ser incursionadas para el éxito del proceso.

**Palabras claves:**

F2 Factores de Movimientos Internacionales y Negocios Internacionales

F23 Firmas Internacionales – Negocios Internacionales

F29 Factores endógenos y exógenos

F60 Impactos económicos de la globalización



## Tabla de Contenido

Caratula.....	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Resumen.....	4
Palabras Clave.....	5
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1 Introducción</b>	
1.1 Presentación del tema.....	9
1.2 Descripción del tema.....	9
1.3 Relevancia y Justificación.....	9
1.4 Estructura de la Tesis.....	10
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2 Planteamiento del tema/problema</b>	
2.1 Preguntas de la investigación.....	12
2.2 Objetivo general.....	12
2.3 El Objetivos específicos.....	13
2.4 Hipótesis.....	13
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3 Marco teórico</b>	
<b>Antecedentes del concepto de Internacionalización</b>	
3.1 Introducción al concepto de internacionalización.....	14
3.2 Enfoques teóricos al precepto de Internacionalización.....	16
3.3 Principales reflexiones entre el concepto de Premium y Lujo.....	17
3.4 Premium versus Lujo.....	18
3.5 Caro vs. Costoso, no todo es cuestión de precio.....	19
3.6 Sutiles diferencias entre una marca Premium y una marca de lujo.....	21
<b>Marketing de Internacionalización</b>	
3.7 Marketing global del siglo XXI.....	23
3.8 El mercado global, la demanda, el consumidor y el marketing del siglo XXI.....	24
3.9 El sistema de comercio internacional.....	25
3.9.1 Zonas regionales de libre comercio.....	25
3.9.2 La decisión de ser internacional.....	28
3.9.3 En qué mercados entrar.....	29
<b>Variables exógenas bajo análisis y entornos</b>	
3.10 Entorno económico.....	30
3.11 Entorno político-legal.....	32



3.12 Entorno cultural.....	33
3.13 El impacto de la cultura en la estrategia de marketing.....	33
3.14 El impacto de la estrategia de marketing en las culturas.....	35

### **Modelos de Negocios**

3.15 Cómo entrar en el mercado.....	35
3.15.1 Exportación.....	36
3.15.2 Empresa conjunta.....	37
3.15.3 Otorgamiento de licencias.....	37
3.15.4 Fabricación por contrato.....	38
3.15.5 Contrato gerencial.....	38
3.15.6 Propiedad conjunta.....	38
3.15.7 Inversión directa.....	39

### **Mix de Marketing**

3.16 Decisión del programa de marketing global.....	40
3.17 Producto.....	41
3.18 Promoción.....	42
3.19 Precio.....	43
3.20 Canales de distribución.....	44
3.21 Decisión respecto de la organización de marketing global.....	45

## **CAPITULO IV**

<b>4 Metodología.....</b>	<b>47</b>
4.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	47

## **CAPITULO V**

### **5 Hallazgos/desarrollo**

#### **5.1 Las experiencias de las empresas argentinas**

5.1.1 El Caso Caro Cuore.....	50
5.1.2 El caso La Martina.....	50
5.1.3 El caso Owoko.....	51
5.1.4 El caso Rapsodia.....	52
5.1.5 El caso Prune.....	54

#### **5.2 Las experiencias de las empresas Internacionales**

5.2.1 EL caso Mango.....	56
5.2.2 El caso Inditex.....	56
5.2.3 El caso Under Armour.....	58

#### **5.3 La mirada de los CEO's**

5.3.1 La actualidad de La Martina.....	60
5.3.2 El caso Ayres –Trossman.....	66



<b>5.4 La mirada de los especialistas</b>	
5.4.1 Internacionalización de Pymes.....	68
5.4.2 La Internacionalización de marca: siete consejos prácticos.....	77
5.4.3 Dificultades en la Internacionalización de la empresa.....	80
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>6 Conclusiones</b>	
6 Reflexiones finales.....	91
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>7 Referencias bibliográficas.....</b>	<b>96</b>
<b>CAPITULO VIII</b>	
<b>8 Anexos.....</b>	<b>102</b>





## CAPITULO I

### 1. Introducción

#### **1.1 Presentación:**

Las crisis económicas, especialmente las vividas en Argentina en los últimos 20 años, nos permiten inferir que optar por internacionalizar una marca es una decisión no solo para la supervivencia y el éxito de la empresa en el largo plazo, sino, para compensar estos inconvenientes con operaciones en otros puntos del globo. En presentaciones de previsiones de empresas que van a competir en el mercado global auguran que, si pudieran lograr al menos un discreto porcentaje de ese mercado potencial, sus beneficios estarán asegurados. Pero, con demasiada frecuencia, esto no sale según lo planeado. Las empresas que no tienen una presencia internacional consolidada la buscan ahora en un entorno de recursos limitados y a destiempo de las empresas que ya lo han logrado con éxito.

#### **1.2 Descripción del tema:**

Si bien en el periodo post devaluatorio las empresas de indumentaria textil en general mostraron signos de crecimiento, (Kestelboim, 2008) los vaivenes de la economía local y regional no han ido acompañando este dinamismo con la misma sintonía.

#### **1.3 Relevancia y Justificación:**

La temática de la tesis resulta de interés como futuro Magister en Administración ya que evidencia la escasa investigación profesional específica en el tema. Solo a los fines de estudio, se ha recibido el aporte de documentación de la EAE Business School de España, cuyos pappers han servido de utilidad a la presente tesis. Consecuentemente, a partir de las conclusiones de esta tesis se espera arribar a que para el diseño de una metodología de internacionalización de una marca de indumentaria de tendencia textil en el segmento Premium sea necesario evaluar y analizar las variables endógenas y exógenas más significativas. Como aspecto relevante, se pretende aportar al empresario textil la



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



visión para identificar una serie de elementos que, aplicados según la pertinencia y oportunidad, coadyuvaran al desarrollo de una internacionalización global de su marca.

#### **1.4 Estructura de la Tesis:**

El diseño y ordenamiento del trabajo final de maestría muestra en el capítulo 2 la fundamentación del tema con el planteo del objetivo general y objetivos específicos. En el capítulo 3 se desarrollará el marco teórico que aborda las acepciones tradicionales y aproximaciones al concepto de internacionalización y la conceptualización del significado Premium. Complementariamente, se ha volcado la literatura de los autores más importantes en la materia de metodología de internacionalización. En el capítulo 4 se dará lugar a explicar la metodología aplicada. En el capítulo 5 se expondrán los hallazgos descubiertos a través de información secundaria y entrevistas personales para concluir con el capítulo 6 que refiere a las conclusiones y citas bibliográficas.



## CAPITULO II

### 2. Planteamiento del tema/problema

La decisión de internacionalizar una marca debe ser entendida como un proyecto de inserción global y no como la salida a problemas coyunturales internos y externos. En la medida que podamos encontrar respuestas a tal decisión, trataremos de determinar al menos tres factores importantes que influyen en la concreción de este objetivo.

No es lo mismo que el empresario disponga del **tiempo** y los **recursos** suficientes para cumplir su sueño aspiracional de que su marca se exhiba en las vidrieras del mundo, que depender de expandirse a otros mercados por **necesidad** de cuotas de ventas, o como mecanismo defensivo ante la amenaza de ingreso de nuevos competidores en el mercado local.

En un país como Argentina, en donde la previsibilidad, las reglas claras de negocio, la seguridad jurídica y la estabilidad no son términos recurrentes ni fáciles de anticipar, la velocidad y dinamismo con que las empresas adapten permanentemente sus estrategias de negocio, son fortalezas excluyentes de las cuales no se puede desentender un empresario si desea permanecer en un mercado tan competitivo.

A partir de esto, es necesario analizar la mayor cantidad de variables internas y externas para internacionalizar una marca de indumentaria textil del segmento Premium con éxito.

A partir de esta afirmación, en la presente tesis se explicarán los aspectos relevantes y las consideraciones de importancia que han aplicado diversas empresas de indumentaria textil en el desarrollo de una metodología para su proceso de internacionalización.

Buscaremos identificar las mejores prácticas que se debieran adoptar para la salud de dicho proceso, analizando las recomendaciones de algunos CEO's y Gerentes de estas empresas, que accedan a entrevistas personales, como así también, a especialistas nacionales e internacionales, exponiendo las metodologías y desanudando las estrategias que dieron lugar a dichos logros, como así también, mencionando las decisiones evitables que darían como consecuencia resultados adversos.



Para poder llevar a cabo esta tesis, resulta necesariamente importante delimitar el campo sobre el cual se trabajará ya que no se pretende alcanzar a toda la industria nacional textil, ni a todos los rubros y segmentos. La tesis tampoco es un plan de marketing para que las empresas se internacionalicen. Para tales fines, el ámbito de estudio se acotará solamente a empresas de indumentaria textil que participan en el segmento categorizado como premium y se tomará como referencia algunos casos significativos de empresas que han podido internacionalizar su marca de indumentaria en otros países con éxito y a la teoría de los principales autores referentes en temas de internacionalización de marcas.

### **2.1 Preguntas de la investigación**

¿Cuáles son las consideraciones endógenas y exógenas más relevantes a la hora de diseñar un proceso de Internacionalización de marca?

¿Cómo se comportan las empresas que inician un proceso de internacionalización de su marca?

¿Qué características comunes o diferentes presentan las empresas que atraviesan un proceso de internacionalización?

¿Qué formato de negocios son los más aconsejables en estas industrias para llevar a la práctica un proceso de Internacionalización de Marca?

¿Qué factores son determinantes en la definición de un modelo de Internacionalización de Marca?

### **2.2 Objetivo General**

Determinar la conveniencia de un conjunto de pautas para el diseño de una metodología de Internacionalización de Marca utilizando como casos empresas de Indumentaria Textil en el Segmento Premium.



### **2.3 Objetivos Específicos**

- Analizar el comportamiento de organizaciones que internacionalizaron su marca.
- Identificar en las empresas objeto de análisis la existencia de patrones de similitud y factores diferentes.
- Establecer los modelos más aplicables a la internacionalización de marca para la industria de indumentaria textil en el segmento Premium.
- Identificar los condicionantes/agentes internos, externos y la importancia del contexto coyuntural para acompañar con éxito un proceso de internacionalización de marca.

### **2.4 Hipótesis**

Las empresas de indumentaria textil argentinas dentro del segmento premium podrán internacionalizar su marca siguiendo un proceso metodológico de características similares a las de cualquier empresa a partir del análisis de variables endógenas y exógenas.



## CAPITULO III

### 3. Marco teórico

El marco teórico de esta tesis se materializará a partir de una investigación empírica con el objeto de poner a disposición un conjunto de conceptos y sus interrelaciones las cuales tratan de representar el sistema objeto de estudio. La construcción de este marco, que se fundamenta en los presupuestos teóricos existentes, tiene por finalidad la explicación de la realidad que es objeto de atención. El marco teórico no se enfocará en definir términos específicos como el significado de una estrategia o, que es una metodología o que se entiende por indumentaria textil. Se partirá del supuesto que el lector de esta tesis conoce tales referencias.

De acuerdo a esta idea, el presente capítulo se centra en exponer el marco teórico en el que se basa la tesis, aportando las principales vertientes de conocimiento acerca de los modelos, metodologías y teorías de Marketing de internacionalización, los comportamientos y las conductas del consumidor, la incidencia de los efectos simbólicos sobre el consumidor y el negocio, los factores internos y externos más relevantes al momento de decidir internacionalizarse, como así también, las principales acepciones, analogías y diferencias entre productos Premium y de Lujo.

#### **Antecedentes del concepto de Internacionalización**

##### **3.1 Introducción al concepto de Internacionalización.**

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Muchas son las razones por las que se adopta: algunas firmas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, otras lo hacen siguiendo a unos clientes que ya se han internacionalizado (Ohmae, 1990), incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso (Pelmutter, 1995). Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989). Por otra parte, en muchos sectores la



competitividad se define en función de parámetros globales, lo cual es un poderoso elemento de inducción de las inversiones en el exterior como forma de mejorar la posición competitiva de la empresa, ya que permite acceder a tecnologías e información valiosas, proteger posiciones de mercado, incrementar el valor agregado de sus exportaciones, mejorar la calificación de sus recursos humanos, etc. Asimismo, la internacionalización permite que las firmas exploten mejor las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas (Chudnovsky y López, 1999). Pero a pesar de estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas (McKieman, 1992). Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones ambientales, sobre la demanda del mercado, sobre el grado de competencia, etc., que minore la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica. Si se tiene en cuenta, además, fenómenos como la internacionalización de la economía mundial, los procesos de integración económica, la globalización de los mercados o la acelerada transmisión de tecnología a través de las fronteras, todo ello justifica el interés despertado en muchos investigadores a cerca de estos temas.

Desde el análisis de Welch y Loustarinen (1988), se ha intentado sintetizar en numerosos trabajos la literatura existente sobre el concepto y la definición de internacionalización (Aaby y Slater, 1989; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993). Sin embargo, no hay una única definición de internacionalización universalmente aceptada (Welch y Loustarinen, 1988; Coviello y McAuley, 1999). Por ejemplo, a la hora de definir a la empresa internacionalizada, la literatura ha destacado el importante papel de la implicación y el compromiso de ésta con los mercados internacionales (Welch y Loustarinen, 1988; Rialp, 1999). En este sentido, Root (1994) definió la internacionalización de la empresa como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre ésta y los mercados internacionales.

Aunque la mayoría de las definiciones de internacionalización se han hecho desde un punto de vista externo respecto a la empresa, las más relevantes son las que han



incluido ambas caras del proceso –externa e interna- (Alonso 1994). En esta línea, probablemente la definición más completa sea la propuesta por Beamish (1990): “la internacionalización es el proceso por el cual las empresas incrementan su consciencia de las influencias, tanto directas como indirectas, de las transacciones internacionales, y establecen y conducen transacciones con otros países”. En esta interpretación holística del concepto de internacionalización, el autor relaciona el aprendizaje interno de la organización con sus pautas de inversión a través de un proceso de carácter dinámico y evolutivo (Coviello y McAuley, 1999).

No obstante, por su generalidad, en este trabajo se sigue la definición aportada por Rugman y Hodgetts (1997), para quienes una empresa internacionalizada es aquella que realiza cualquier operación de su cadena de valor en un país que no es el local. Hay que tener en cuenta que la empresa deberá adaptar las transacciones que habitualmente realiza a los mercados foráneos (Andersen, 1997), lo que implica que la empresa tiene que ajustarse internamente (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los ambientes internacionales en los que se desea internacionalizar (Calof y Beamish, 1995).

### **3.2 Enfoques teóricos al precepto de Internacionalización**

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995a; O’Farrell y Wood, 1998). En esta Tesis Final de Maestría, presentaremos, en primer lugar, aquellos que hacen referencia a las explicaciones relativas al análisis de las operaciones internacionales de la empresa, y más concretamente, de sus actividades de inversión directa. Estos trabajos serán descritos dentro del epígrafe “La internacionalización desde una perspectiva económica”, donde se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992a).

En segundo lugar, en el epígrafe “La internacionalización desde una perspectiva de proceso” se recoge la perspectiva que considera el proceso de la internacionalización de la





empresa, que concibe dicha internacionalización como un proceso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966).

En tercer lugar, en el epígrafe dedicado a la Teoría de Redes se desarrollan las nuevas ideas que centran al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

Por último, se presenta la revisión de la literatura que aborda el fenómeno conocido como born global, o empresas nacidas internacionales de reciente creación, donde describiremos los factores que determinan que existan empresas que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida.

Hemos considerado este enfoque como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización, debido a la abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI. (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

### **3.3 Principales reflexiones entre el concepto de Premium y Lujo**

Para Carballada (2014), especialista en Marketing estratégico, muchas empresas de desean que sus productos o servicios sean “Premium” para así poder cobrar un mayor precio.

Un producto Premium se encuentra en el extremo de la estrategia de diferenciación ya que permite ofrecer un producto mejor a un precio sustancialmente superior. El problema aparece cuando las empresas de indumentaria de moda desean gestionar un producto Premium y tratan de imitar a otras empresas como Armani, Dolce & Gabbana,



Prada o Versace. Miran los anuncios de esas empresas o la localización de sus tiendas y concluyen: “somos Premium, así queremos que sean nuestros anuncios y tiendas”.

Con esta ligereza, copian esas estrategias y como en el fondo intuyen que algo es diferente, usan términos como “nuevo lujo”, “lujo masivo” o “lujo accesible”. Se debe más que darle la razón a Mille (2012), fundador de la empresa de relojes homónima: “El lujo para las masas es una de las estupideces más grandes que he escuchado jamás”.

Pero confundir una marca Premium con una de lujo es un error sustancial. Un error que puede llevar al fracaso absoluto porque esos dos tipos de marcas son completamente diferentes y deben ser gestionadas de maneras diferenciales.

### **3.4 Premium versus Lujo**

Carballada (2014) sostiene que un producto “Premium” ofrece una serie de atributos muy superiores y muy valorados por sus consumidores a cambio de los cuales sus consumidores están dispuestos a pagar un precio también muy superior.

Como explica Godin (2009): “Los productos de lujo son innecesariamente caros. Innecesariamente significa que el precio no está relacionado con su desempeño. El precio está relacionado con su escasez, la marca y la historia detrás de ella. Tú puedes permitirte gastar dinero sin preocuparte por el valor intrínseco. Eso no quiere decir que no tengan sentido: es valioso enviar una señal si esa señal es importante para ti. Un producto Premium, por otro lado, es una variante cara de un producto de consumo: pagas más y consigues más. Si un consumidor piensa que al comprar un determinado producto conseguirá un mejor desempeño, estará feliz de pagar más porque sabe que está consiguiendo más.”

Un traje de 8.000 dólares de Ermenegildo Zegna o Hugo Boss no es un producto Premium ya que no está 20 veces mejor hecho que uno de 400 dólares de Zara, no va a durar más, no es irrompible, o plegable. ¿Qué atributo puede justificar que un reloj Richard Mille cueste 400.000 dólares? Estos productos satisfacen una necesidad emocional de



prestigio y exclusividad que se origina de la idea de exclusividad no muchos pueden tener ese traje o ese reloj.

**Foto 1: Reloj Richard Mille modelo Tourbillon**



**Fuente:** Catalogo Richard Mille 2020

Marcas de lujo son Ferrari, Rolls Royce, Prada y Hermés. Carballada (2014)

Marcas Premium son BMW, Mercedes Benz, Ralph Lauren y Apple. Carballada (2014)

Algunas marcas Premium desarrollan un producto de lujo para aprovechar el efecto halo que las ayuda a posicionarse como Premium, pero no por eso pasan a ser marcas de lujo: no hay que confundir estrategia promocional con la esencia de una marca.

En resumen, un producto Premium suele ser mejor que uno masivo y por esa razón tiene un mayor precio que se justifica en esa superioridad, mientras que un producto de lujo no necesariamente es mejor, sino que simplemente es escaso, exclusivo y tiene una narrativa asociada a su identidad o a la de su creador.

### **3.5 Caro vs. Costoso, no todo es cuestión de precio.**

Uno de los errores más comunes es pensar que la diferencia entre un artículo de lujo y uno Premium es solo el precio, porque si bien las marcas de lujo generalmente son significativamente más caras que las Premium, algunos productos de marcas Premium, bajo determinadas condiciones, pueden ser más caros que idénticos productos de las marcas de lujo. Por ejemplo, en la actualidad, en las tiendas de Patio Bullrich se puede



conseguir una cartera de industria nacional más cara que su equivalente en versión de lujo marca Jackie Smith.

Los fracasos más comunes se dan cuando una empresa pretende, infiere o decide transformar su producto Premium en uno de lujo simplemente subiendo su precio y aplicando la misma estrategia del mercado Premium al de lujo. Carballada (2014).

Tanto las marcas Premium como las de lujo necesitan una marca fuerte que logre asociar su nombre con ciertos atributos que justifiquen su precio, pero mientras que en las marcas Premium esa asociación se puede lograr con una mezcla de atributos racionales y emocionales, en las marcas de lujo los valores emocionales son los que priman.

La dueña de un bolso Hermes Birkin de 30.000 dólares no lo compra por su mayor capacidad para llevar cosas sino por su exclusividad y la aprobación social que genera. Se podría fabricar una copia por una fracción de ese precio, pero entonces sería una copia y la historia, la narrativa, ese sentido de ser “especial” y por sobre todo el elemento social desaparecerían. Carballada (2014) presupone que el que tiene una marca Premium puede presumir que sus amigos lo felicitarán por su desempeño, pero con una marca de lujo sus amigos lo felicitarán o envidiarán solo por el hecho de poseerla.

### **Foto 2: Bolso Hermes Birkin**



**Fuente:** Catalogo Hermes España 2020



### **3.6 Sutiles diferencias entre una marca Premium y una marca de lujo**

Una marca Premium se posiciona dentro de un sector, mirando a la competencia, son productos orientados a un público exigente, eso significa que toda la estrategia se debe adaptar a él. La marca de lujo en cambio crea su propio universo, a su medida y a su gusto, y es capaz de inspirar a las personas que les siguen. Las marcas de lujo construyen su valor con intangibles como la artesanía, la herencia, la seducción, el mito del fundador e incluso su lugar de origen y fabricación. Un BMW o un SAAB no son considerados vehículos de lujo, porque a pesar de ser excelentes piezas de ingeniería tecnológica alemanas y suecas sin defectos, carecen del sello distintivo de un “genio creativo” como Battista PininFarina o Enzo Ferrari; no tiene identidad, historia o mito, mientras Ferrari y Pininfarina alimentan su historia en la Formula 1, BMW y SAAB son “solo” otras máquinas de ingeniería perfecta. Esas limitaciones las relegan a ser una marca Premium en lugar de ser una de lujo.

En general, el público de una marca Premium tiene clientes; podríamos ser cualquiera de nosotros en un momento dado. Compramos por auto indulgencia, porque nos hacen sentir bien. En todo consumo de productos de valor hay dos beneficios; el placer personal propiamente dicho, sentirte bien contigo mismo; y la imagen social, lo que transmites a los demás por adquirirlos. Esta última no influye tanto para el consumidor de productos de gama alta, pero si en los de lujo. La marca de lujo tiene consumidores fieles; más que una cuestión de precio es una cuestión de estatus, que va más allá del producto en sí.

El objetivo de una marca Premium es vender, y cuanto más, mejor. La marca de lujo busca ventas selectas; crecer en número de ventas supondría sacrificar el deseo de los consumidores por poseer los productos. En este caso, sin exclusividad, el elevado precio de los productos hace que entre en el juego el coste de oportunidad: las variables económicas acaban con el sueño.

Las marcas Premium tienen márgenes muy atractivos, pero también buscan maximizar su cuota de mercado, sin embargo, las marcas de lujo no buscan maximizar las ventas, sino solo el margen. En otras palabras, las marcas de lujo limitan artificialmente su



cuota de mercado. Esto es así porque parte de su valor reside en la escasez y si logran cierto nivel de penetración en un mercado, ese valor se diluye. Como dice Matthias Muller, CEO de Porsche: “cuando veo dos Porsche en la misma calle me comienzo a preocupar” (Kapferer, Kogan, 2012). Así Ferrari es conocida por limitar deliberadamente su producción a menos de 6.000 coches cada año, los bolsos Birkin de Hermes se producen en tan poca cantidad que tienen una lista de espera de años (Zeveloff, 2011) y Richard Mille nunca fabrica más de 200 unidades de cada modelo que se vende a precios entre 120.000 y 1,5 millones de Euros (Mille, 2012).

Los productos Premium son artículos que se destacan por encima de la media de su categoría, bien porque tienen un punto de innovación, un diseño que los diferencia, o mejor, las dos cosas. En esto son exactamente iguales que los productos de lujo. “Se diferencian en que lo Premium tiene un componente de funcionalidad que el lujo no tiene. Los productos Premium, además, no tienen tanta historia detrás como las firmas de lujo, que cuentan con una tradición centenaria. Las Premium son más jóvenes y utilizan el marketing para elevar su producto una categoría hacia arriba. Significa que debes ofrecer un valor diferencial por el que tu consumidor esté dispuesto a pagar más.

El lujo significa excelencia en el acabado, utilización de las mejores materias primas y atemporalidad: son todos los ingredientes de algo icónico. Son marcas que no tienen que escuchar al consumidor si no quieren, porque su público las escucha de todas maneras. Las marcas Premium tienen que escuchar y dialogar con sus clientes, son flexibles y evolucionan con su tiempo: tienen que crear productos de alta calidad, pero funcionales y contemporáneos.

Las marcas de lujo hacen soñar con otros mundos; las marcas Premium tienen los productos necesarios para crear un futuro mejor.

## **Marketing de Internacionalización**

### **3.7 Marketing global del siglo XXI.**



“El mundo rápidamente se está volviendo más pequeño gracias al surgimiento de comunicaciones, transportes y flujos financieros más rápidos. Los productos fabricados en un país -bolsas Gucci, aparatos electrónicos Sony, hamburguesas McDonald's, sushi japonés, BMW alemanes- tienen una gran aceptación en otras naciones. No nos sorprendería escuchar que un empresario alemán, que viste un traje italiano se reúne con un amigo inglés en un restaurante japonés, y que más tarde regresa a su casa a beber vodka ruso y a ver West Wing por televisión”. (Kotler y Armstrong 2007).

El comercio internacional y la competencia global actual se están intensificando. El campo de acción de cualquier gerente es el mundo. Compañías extranjeras se están expandiendo de forma dinámica hacia nuevos mercados internacionales, mientras que los mercados nacionales ya no están tan llenos de oportunidades. En la actualidad son muchas las industrias que en su propio país enfrentan competencia extranjera. Si las empresas se demoran en tomar medidas para internacionalizarse, se arriesgan a quedar fuera de los mercados en expansión de Europa Oriental y Occidental, China y la Cuenca del Pacífico, Rusia y de cualquier otra parte del mundo. Las compañías que se conforman con atender el mercado local para tener seguridad no sólo podrían perder su oportunidad de llegar a otros mercados, sino que también se arriesgan a perder sus mercados locales. Las compañías domésticas que nunca pensaron en los competidores extranjeros, de manera repentina encuentran a esos competidores en sus propios patios traseros.

Irónicamente, aunque la necesidad que tienen las compañías de salir al extranjero es mayor actualmente que en el pasado, también los riesgos son mayores.

Las organizaciones que se globalizan pueden enfrentarse a gobiernos y divisas muy inestables, políticas y reglamentos gubernamentales restrictivos y fuertes barreras comerciales.

La corrupción también es un problema creciente -en varios países los funcionarios públicos a menudo asignan los negocios no al mejor postor sino al que pague el mayor soborno.

Una compañía global es aquella que, al operar en más de un país, gana mercado, obtiene ventajas en costos de investigación y desarrollo y financiamiento que no están



disponibles para competidores únicamente nacionales. La compañía global ve al mundo como un solo mercado; minimiza la importancia de las fronteras nacionales y desarrolla marcas "transnacionales"; consigue capital, obtiene materiales componentes, y fabrica y vende sus productos siempre que pueda realizar su mejor esfuerzo.

Esto no significa que las compañías pequeñas y medianas deban operar en una docena de países para tener éxito. Tales empresas podrían atender nichos globales. Sin embargo, el mundo se está volviendo más pequeño y cada compañía que opera en una industria global grande o pequeña debe evaluar y establecer su ubicación en los mercados del mundo.

El paso rápido hacia la globalización significa que todas las compañías tendrán que responder algunas preguntas básicas: ¿Qué posicionamiento de mercado deberíamos tratar de establecer en nuestro país, en nuestra región económica y a nivel mundial? ¿Quiénes serán nuestros competidores globales, y cuáles serán sus estrategias y recursos? ¿Dónde deberíamos producir o de dónde obtendremos nuestros productos? ¿Qué alianzas estratégicas deberíamos establecer con otras compañías alrededor del mundo?

Antes del decidir si operará a nivel internacional, una empresa debe entender el entorno de marketing internacional. Ese entorno ha cambiado mucho en las últimas dos décadas, creando tanto nuevas oportunidades como nuevos problemas.

### **3.8 El mercado global, la demanda, el consumidor y el marketing del siglo XXI**

La importancia de una decisión de negocio o estrategia de internacionalizar una marca lleva consigo el análisis del comportamiento internacional, el conocimiento de los ambientes político, legal y cultural que van a afectar a las decisiones de marketing de la compañía y la decisión de en qué mercado entrar y bajo que formato de negocio ingresar a dicho mercado. (Kotler y Armstrong 2007).

Como reflexión, Wilensky (2001), expone: “entender la demanda es un requisito mínimo y básico para el eficaz desarrollo de la estrategia empresarial global y del plan de marketing en particular.” “El consumo es un consumo simbólico en el que se demandan y





ofertan imágenes, los productos nunca son solamente esas cosas concretas y tangibles que evaluamos según sus características específicas. Son recipientes vacíos en los cuales los seres humanos volcamos gran parte de nuestras expectativas, ansias y temores.” “Los consumidores nos comportamos de múltiples modos respecto de cada producto. Cada uno de esos modos implica que el mismo producto sea distinto en cada instante y para cada consumidor, es decir, que se convierta en un objeto diferente aun cuando nosotros, desde nuestros escritorios gerenciales, ni siquiera podamos imaginárnoslo.”

### **3.9 El sistema de comercio internacional**

Las compañías extranjeras que miran hacia el extranjero deben empezar por comprender el sistema de comercio internacional. Al vender a otro país, una compañía enfrenta diversas restricciones comerciales. La más común es el arancel, un impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados. El arancel se impone para incrementar la recaudación o para proteger a los productores nacionales. El exportador también podría enfrentar una cuota (o cupo de importación), que establece límites en la cantidad de bienes que un país importador aceptará en ciertas categorías de productos. El objetivo de la cuota es ahorrar divisas extranjeras y proteger a la industria y el empleo locales. Un embargo, o boicot, que prohíbe totalmente cierto tipo de importaciones, es la forma más extrema de cuota.

Las compañías pueden enfrentar controles de cambios que limitan la cantidad de intercambio de divisas extranjeras y la tasa de cambio respecto de otras divisas. Las empresas también podrían enfrentar barreras comerciales no arancelarias, como predisposiciones contra las licitaciones de una compañía extranjera, o normas de productos restrictivas u otras reglas que van en contra de las características del producto de una compañía extranjera. (Kotler y Keller, 2012)

#### **3.9.1 Zonas regionales de libre comercio**

Ciertos países han formado zonas de libre comercio o comunidades económicas, que son grupos de naciones organizadas para trabajar hacia el logro de metas comunes en la regulación del comercio internacional. Una comunidad de este tipo es la Unión Europea



(UE), la cual, formada en 1991, surgió para crear un solo mercado europeo al reducir las barreras al flujo libre de productos, servicios, finanzas y fuerza de trabajo entre las naciones miembro, así como para desarrollar políticas comerciales con los países que no son miembros. En la actualidad, la Unión Europea representa uno de los mercados más grandes del mundo. Sus 25 países miembros incluyen alrededor de 448 millones de consumidores y representan más del 20 por ciento de las exportaciones mundiales. (Lewis, 2003). La unificación europea ofrece grandes oportunidades comerciales para Estados Unidos y otras compañías no europeas. Sin embargo, también conlleva algunos desafíos. Como resultado de una mayor unificación, las compañías europeas crecerán más y se volverán más competitivas. No obstante, tal vez un problema más importante sea que menores barreras dentro de Europa sólo crearan muros externos más infranqueables. Algunos observadores vislumbran una "fortaleza europea" que favorecerá a las compañías de países de la Unión Europea, pero que limitaría a las naciones externas imponiendo obstáculos.

El camino hacia la unificación europea ha sido lento -incluso muchos dudan de que alguna vez se logre la comunicación completa. Sin embargo, en años recientes, 12 naciones miembro dieron un paso significativo hacia la unificación al adoptar el euro como moneda común. La adopción generalizada del euro disminuirá gran parte del riesgo monetario asociado con la inversión productiva en Europa, haciendo que los países miembros con monedas anteriormente débiles se conviertan en mercados más atractivos. *The Euro, Trade and Growth; Economic Focus* (2003) y *one Europe, United in Fiscal Misrule* (2004).

Aun con la adopción del euro, es poco probable que la UE alguna vez se ponga en contra de 2,000 años de tradición y se convierta en los "Estados Unidos de Europa". Incluso cuando las fronteras económicas y políticas desaparecieran, permanecerían las diferencias sociales y culturales, de manera que las compañías que hagan negocios en Europa enfrentarán un desalentador número de reglas locales.

No obstante, si tiene éxito sólo de forma parcial, la unificación convertirá a Europa en una fuerza global que será necesario tomar muy en cuenta. <sup>(1)</sup>



En Norteamérica, Estados Unidos y Canadá eliminaron las barreras comerciales en 1989. Para enero de 1994, el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá. El acuerdo creó un solo mercado de 360 millones de personas que producen y consumen \$6.7 billones en bienes y servicios.

A medida que el TLC se vaya implementando durante un periodo de 15 años, éste eliminará todas las barreras comerciales y las restricciones a la inversión entre los tres países.

Hasta ahora, el TLCAN ha permitido que florezca el comercio entre los países. Cada día, Estados Unidos intercambia más de medio billón de dólares en bienes y servicios con Canadá, su mayor socio comercial. Además, en 1998 México superó a Japón y se convirtió en el segundo socio comercial de Estados Unidos. Desde que el acuerdo se firmó en 1993, el intercambio de mercancías entre México y Estados Unidos se ha más que triplicado, y ahora equivale a un total de \$232,000 millones.

Dado el aparente éxito del TLCAN, hay planes para el establecimiento de una Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

Esta gigantesca zona de libre comercio incluirá a 34 países desde el Estrecho de Bering hasta el Cabo de Hornos, con una población de 800 millones de habitantes, un producto interno bruto combinado de más de trece billones de dólares y más de 3.4 billones de dólares de comercio internacional anual. (Hansen, 2002)

---

(1) Para más sobre la Unión Europea, véase "Around Europe in 40 Years", *The Economist*, 31 de mayo de 1997, p. 54; "European Union to Begin Expansion", *New York Times*, 30 de marzo de 1998, p. 15; Joan Warner, "Culturally? It's Impossible", *Business Week*, 27 de Abril de 1998, p. 108; Paul I. Deveney, "World Watch", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 1999, p. A12; y Stephen I. Dannhauser, "Can Europe Become a Global Superpower? Europe Must Have Unification", *Vital Speeches of the Day*, 1 de abril de 2003, pp. 382-385.



En América Latina y Sudamérica ya se han creado otras áreas de libre comercio. Por ejemplo, el Mercosur ahora cuenta con seis miembros, incluyendo a los miembros plenos Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, y a los miembros asociados Bolivia y Chile.

Con una población de más de 200 millones de habitantes, y una economía combinada de más de un billón de dólares al año, estas naciones conforman el bloque comercial más grande después del TLCAN y la Unión Europea. Se habla de un acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y el Mercosur, de manera que los países miembros de este último consideran la posibilidad de adoptar una moneda común, el merco. (Malamud y Label, 2002).

Aunque la tendencia reciente a crear zonas de libre comercio ha originado un gran entusiasmo y nuevas oportunidades de mercado, algunos la ven como un arma de doble filo. Por ejemplo, en Estados Unidos los sindicatos temen que el TLCAN provocará un mayor éxodo de puestos de trabajo en la manufactura hacia México, donde los salarios son mucho menores. A los ambientalistas les preocupa que las compañías que no están dispuestas a jugar bajo las reglas estrictas de la U.S. Environmental Protection Agency se reubiquen en México, donde hay una escasa reglamentación sobre contaminación. (Smith y Lindblad, 2003).

Cada país tiene características únicas que deben entenderse. El hecho de que un país esté listo para recibir diferentes productos y servicios, así como de que resulte atractivo como mercado para compañías extranjeras, depende de sus entornos económico, político-legal y cultural.

### **3.9.2 La decisión de ser internacional**

No todas las compañías necesitan aventurarse en los mercados internacionales para sobrevivir. Por ejemplo, la mayoría de los negocios nacionales tan sólo necesitan vender bien en su mercado local. Operar a nivel nacional es más fácil y más seguro. Los gerentes no necesitan aprender las leyes y el lenguaje de otro país; no tiene que enfrentarse con divisas inestables, ni con incertidumbre política y legal, ni rediseñar sus productos para ajustarse a las distintas expectativas de los clientes. Sin embargo, las compañías que



operan en industrias globales, donde sus posiciones estratégicas en mercados específicos se ven muy afectadas por sus posiciones globales generales, deben competir sobre una base internacional para tener éxito.

Cualquiera de los varios factores podría llevar a una compañía al campo internacional. Los competidores globales podrían atacar el mercado doméstico de la compañía al ofrecer mejores productos o precios más bajos. La compañía podría desear contraatacar a tales competidores en sus mercados nacionales para bloquear sus recursos. O bien, el mercado local de la compañía podría estar estancado contrayéndose, por lo que los mercados extranjeros implicarían mayores oportunidades de ventas y utilidades. O incluso quizá los clientes de la empresa se estén expandiendo hacia el extranjero y requieran servicios internacionales.

Antes de salir al extranjero, la compañía debe evaluar diversos riesgos y responder muchas preguntas acerca de su capacidad para operar a nivel global ¿la compañía entendería las preferencias y el comportamiento de consumo de los habitantes de otros países? ¿Puede ofrecer productos competitivamente atractivos? ¿Será capaz de adaptarse a las culturas comerciales de otros países y tratar de forma eficaz a los individuos extranjeros? ¿Los gerentes de la compañía cuentan con la experiencia internacional necesaria? ¿La administración ha considerado el impacto de los reglamentos y el entorno político de otras naciones?

A causa de lo difícil que es penetrar en mercados internacionales, la mayoría de las compañías no actúan hasta que una situación o un acontecimiento las impulsa hacia el campo global. Alguien (un exportador doméstico, un importador extranjero, un gobierno extranjero) podría solicitarle a la compañía que venda a nivel internacional. O bien, quizá la compañía enfrente un exceso de capacidad y necesite mercados adicionales para sus productos. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.9.3 En qué mercados entrar**

Antes de salir al extranjero, la compañía debe intentar definir sus objetivos y políticas de marketing internacional; debe decidir qué volumen de ventas quiere en el



extranjero. La mayoría de las compañías comienza en pequeña escala cuando sale al extranjero. Algunas planean continuar así y consideran sus ventas internacionales como una pequeña parte de su negocio.

Otras empresas hacen planes a mayor escala, y dan la misma importancia o incluso más a los negocios internacionales que a sus negocios locales.

La compañía también necesita decidir en cuántos países quiere operar. Deben tener cuidado de no expandirse muy poco o hacerlo más allá de sus capacidades al operar en muchos países demasiado pronto. Luego, la compañía necesita decidir en qué tipos de países entrará. El atractivo de un país depende del producto, factores geográficos, ingresos y población, clima político y otros factores. El vendedor quizá prefiera ciertos grupos de países o alguna región del mundo. En los últimos años diversos mercados emergentes están ofreciendo tanto grandes oportunidades como desafíos significativos.

Después de hacer una lista de posibles mercados internacionales, la compañía debe evaluar y clasificar a cada uno.

### **VARIABLES EXÓGENAS BAJO ANÁLISIS Y ENTORNOS**

Para Kotler y Keller (2012) las variables y entornos de análisis son las siguientes.

#### **3.10 Entorno económico**

El mercadólogo internacional, se enfoca en estudiar la economía de cada nación. Hay dos factores que reflejan el atractivo de un país como mercado: la estructura industrial y la distribución de su ingreso.

La estructura industrial de un país determina sus necesidades de bienes y servicios, así como sus niveles de ingreso y empleo. A continuación, veremos las cuatro clases de estructuras industriales.

- **Economías de subsistencia:** En una economía de subsistencia la mayoría de la gente se dedica a una agricultura básica; la gente consume casi todo lo que produce e



intercambia el resto por bienes y servicios simples. Estas economías ofrecen pocas oportunidades de mercado.

- **Economías exportadoras de materias primas:** Son ricas en uno o más recursos naturales, aunque pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos provienen de la exportación de tales recursos. Algunos ejemplos son Chile (estaño y cobre), Zaire (cobre, cobalto y café) y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para equipos grandes, herramientas e insumos, y camiones. Si hay muchos residentes extranjeros y una solvente clase alta, también son buenos mercados para artículos de lujo.
- **Economías en proceso de industrialización:** En ellas, la producción manufacturera representa entre el 10 y el 20 por ciento de la economía nacional. Como ejemplos podemos citar a Egipto, India y Brasil. Conforme esa producción avanza, el país necesita importar más materias primas textiles, acero y maquinarias pesadas, y menos textiles terminadas, productos de papel y automóviles. La industrialización suele crear una nueva clase de ricos y una pequeña pero creciente clase media, de manera que ambos demandan nuevas clases de bienes importados.
- **Economías industriales:** Las economías industriales son grandes exportadoras de productos manufacturados, servicios y fondos de inversión; intercambian bienes entre sí y, además, los exportan hacia otros tipos de economías a cambio de materias primas y productos semi terminados. Las variadas actividades de manufactura en estos países industriales y su abundante clase media los convierten en excelentes mercados para todo tipo de bienes.

El segundo factor económico es la distribución del ingreso del país. Los países con economías de subsistencia pueden consistir únicamente de hogares con familias de ingresos muy bajos. En contraste, los países industrializados podrían tener hogares con ingresos bajos, medios y altos. Sin embargo, en muchos casos las naciones más pobres cuentan con pequeños segmentos de consumidores de clase alta, pero muy acaudalados. Asimismo, incluso en economías en desarrollo y de bajos ingresos, los consumidores encuentran formas para comprar productos que son importantes para ellos.



Así, los mercadólogos internacionales enfrentan muchos desafíos para entender la forma en que el entorno económico afectará las decisiones respecto de a qué mercados entrarán y cómo lo harán. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.11 Entorno político-legal**

Los países difieren mucho en cuanto a su entorno político y legal. Es necesario considerar al menos cuatro factores político-legales para decidir si conviene hacer negocios o no en un país determinado: las actitudes hacia las compras internacionales, la burocracia gubernamental, la estabilidad política y la regulación monetaria.

En cuanto a sus actitudes hacia las compras internacionales, algunos países están abiertos a recibir compañías extranjeras, mientras que otros se muestran bastante hostiles.

Un segundo factor es la burocracia gubernamental (el grado en que el gobierno anfitrión opera un sistema eficiente para fomentar la inversión extranjera) -manejo eficiente de las aduanas, buena información de mercados y otros factores que ayudan a realizar negocios.

Otro factor es la estabilidad política. Los gobiernos cambian de manos, y en ocasiones de forma violenta. Aun sin cambios, un gobierno podría decidir responder a nuevas demandas populares, como expropiar los bienes de una compañía extranjera, bloquear sus reservas de divisas, o fijar cuotas de exportación o nuevos impuestos. Es probable que los inversionistas internacionales consideren redituable hacer negocios en un país inestable, pero la inestabilidad afectará la forma en que manejen sus asuntos comerciales y financieros.

Por último, las compañías también deben tomar en cuenta las regulaciones monetarias de un país. Los vendedores desean recibir utilidades en una divisa que tenga valor para ellos. De manera ideal, el comprador puede pagar con la moneda del vendedor o en otro tipo de divisas.

Cuando esto no es posible, los vendedores podrían aceptar el control de cambios - donde la salida de divisas del país está restringida por el gobierno- si en ese mismo país





pueden comprar otras mercancías que necesitan, o que puedan vender en otro lado a cambio de la divisa que necesitan. Además de los límites monetarios, las variaciones en los tipos de cambio también crean riesgos importantes para los vendedores.

La mayoría del comercio internacional implica transacciones en efectivo. No obstante, en muchos lugares tienen muy pocas divisas para pagar lo que compran a otras naciones, por lo que intentarían pagar con otros artículos en vez de dinero en efectivo, lo que ha dado pie a una práctica cada vez más común llamada comercio a cambio. Se estima que el comercio a cambio representa el 20 por ciento de todo el comercio mundial (West Dan, 2001), el cual adopta varias formas: el trueque implica el intercambio directo de bienes o servicios. Otra forma de comercio a cambio es la compensación (o recompra), donde el vendedor vende una planta, equipo o tecnología a otro país y acepta recibir como pago los productos resultantes. Otra forma es la compra a cambio, en la cual el vendedor recibe un pago completo en dinero en efectivo, pero acepta gastar una porción de ese dinero en otro país. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.12 Entorno cultural**

Cada país tiene sus tradiciones, normas y tabúes propios. Al diseñar estrategias de marketing global, las compañías deben entender la forma en que la cultura influye en las reacciones de los consumidores en cada uno de sus mercados mundiales. A la vez, también deben entender la manera en que sus estrategias afectan las culturas locales. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.13 El impacto de la cultura en la estrategia de marketing**

El vendedor debe examinar las formas en que los consumidores de distintos países perciben y utilizan ciertos productos, antes de planear un programa de marketing. A menudo hay sorpresas. Las compañías que ignoran esta clase de diferencias pueden cometer algunos errores muy costosos y vergonzosos.



Las normas y las conductas de negocios también varían de un país a otro. Los ejecutivos de empresas extranjeras necesitan estudiar todos esos factores antes de hacer negocios en otra cultura.

Veamos algunos ejemplos de distintos comportamientos de negocios globales: <sup>(2)</sup>

A los sudamericanos les gusta sentarse o pararse muy cerca entre sí -casi nariz con nariz cuando hablan de negocios. En tanto que el ejecutivo de negocios estadounidense suele hacerse para atrás conforme el sudamericano se le acerca. Al final, ambos podrían quedar ofendidos.

Las negociaciones rápidas y dinámicas, que funcionan bien en otras partes del mundo, con frecuencia resultan inadecuadas en Japón y otros países asiáticos. Además, en comunicaciones frente a frente, los ejecutivos de negocios japoneses raras veces dicen que no. De este modo, los estadounidenses se impacientan al tener que dedicar tiempo a conversaciones de cortesía sobre el clima u otras banalidades antes de hablar de negocios. También se sienten frustrados cuando no saben qué terreno pisan. Sin embargo, cuando los estadounidenses van al grano rápidamente, los ejecutivos de empresas japonesas podrían considerar ofensivo ese comportamiento.

Cuando los ejecutivos estadounidenses intercambian tarjetas de presentación, lo normal es que cada uno eche un vistazo a la tarjeta del otro y luego la guarde en el bolsillo para su uso posterior. No obstante, en Japón al conocer a alguien los ejecutivos estudian cuidadosamente las tarjetas de los demás y toman nota de la compañía a la que pertenecen y de su puesto. Los japoneses muestran el mismo respeto por la tarjeta de presentación que por el individuo. Además, primero entregan la tarjeta a la persona más importante.

El hecho de pasar por alto las diferencias culturales generara errores vergonzosos.

---

(2) Para otros ejemplos y análisis, véase *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World* (Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000); Betsy Cummings, "Selling Around the World", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2001, p. 70; James K. Sebenius, "The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations", *Harvard Business Review*, marzo de 2002, pp. 76-85; Daniel Joseph, "Dangerous Assumptions", *Ceramic Industry*, enero de 2003, p. 120; y Ellen Neuborne, "Bridging the Culture Gap", *Sales & Marketing Management*, julio de 2003, p. 22.



Entonces, las compañías que entienden los matices culturales, pueden utilizarlos como una ventaja al posicionar productos a nivel internacional.

De este modo, entender tradiciones, preferencias y comportamientos culturales ayuda a las compañías no sólo a evitar errores vergonzosos, sino también a aprovechar oportunidades transculturales. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.14 El impacto de la estrategia de marketing en las culturas.**

Mientras que los mercadólogos se preocupan por la influencia que tiene la cultura en sus estrategias de marketing global, otros quizá se interesen por el impacto que tienen las estrategias de marketing sobre las culturas globales. Por ejemplo, algunos críticos argumentan que "globalización" realmente significa "occidentalización".

A los críticos les preocupa que cuantas más personas en todo el mundo se expongan al modo de vida estadounidenses en los alimentos que ingieren, en las tiendas donde compran, y en los programas de televisión y películas que ven, más perderán sus identidades culturales individuales. Aseguran que el hecho de exponerse a los valores y los productos estadounidenses deteriora otras culturas y "occidentaliza" al mundo.

### **Modelos de Negocios**

Para Kotler y Keller (2012) los modelos de negocios tradicionales que una organización puede adoptar para lograr su internacionalización son los siguientes.

### **3.15 Cómo entrar en el mercado**

Una vez que la compañía ha decidido vender en un país extranjero, debe determinar la mejor forma de ingresar en él. Las opciones son exportar, realizar una empresa conjunta e invertir directamente. Cada estrategia exitosa implica mayores compromiso y riesgo, aunque también mayores control y utilidades potenciales.



### **3.15.1 Exportación**

La forma más sencilla para ingresar a un mercado extranjero es a través de la exportación. De cuando en cuando la organización exporta pasivamente sus excedentes, o hace el compromiso activo de expandir sus exportaciones hacia un mercado específico. En cualquier caso, la compañía produce todos sus bienes en su nación de origen, y puede modificarlos o no para el mercado de exportación. La exportación implica el menor cambio posible en las líneas de productos, la organización, las inversiones o la misión de la empresa. Las compañías suelen iniciar con la exportación indirecta, trabajando a través de intermediarios independientes de comercio internacional. La exportación indirecta requiere de una menor inversión, ya que la compañía no necesita una organización de comercio foránea ni un grupo de contactos. Además, implica un menor riesgo: Los intermediarios de comercio internacional aportan conocimientos técnicos y servicios a la relación, de manera que el vendedor suele cometer menos errores.

Finalmente, los vendedores utilizan la exportación directa, donde ellos manejan sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores con esta estrategia; pero también lo son las utilidades potenciales. Una compañía realiza exportaciones directas de varias maneras:

Formando un departamento de exportación en su país, que realice actividades de exportación; o estableciendo una sucursal de ventas en el extranjero, que administre las ventas, la distribución y tal vez la promoción. La sucursal de ventas permite que el comerciante tenga una mayor presencia y control de programas en el mercado foráneo, ya menudo funciona como un centro de exhibición y centro de servicio al cliente.

La compañía también puede enviar vendedores de su país al extranjero en ciertos momentos para detectar posibles negocios. Por último, la compañía podría exportar mediante distribuidores en el extranjero que compren y posean los artículos, o a través de agentes en el extranjero que vendan los bienes en nombre de la compañía. (Kotler y Keller, 2012)



### **3.15.2 Empresa conjunta**

Un segundo método para ingresar en un mercado extranjero es la empresa conjunta, es decir, unirse a empresas extranjeras para producir o comercializar bienes o servicios. La empresa conjunta difiere de la exportación en que la compañía se une a un socio del país anfitrión para vender al extranjero. También difiere de la inversión directa en que la asociación se forma con alguien del país extranjero. Hay cuatro tipos de empresas conjuntas:

- otorgamiento de licencias,
- fabricación por contrato,
- contrato gerencial y
- propiedad conjunta. <sup>(3)</sup>

### **3.15.3 Otorgamiento de licencias**

El otorgamiento de licencias es una forma sencilla para que una organización ingrese en el mercado internacional. La compañía celebra un convenio con un licenciataria en el mercado extranjero.

A cambio de una cuota o regalías, el licenciataria adquiere el derecho de usar el proceso de fabricación, la marca registrada, la patente, el secreto industrial u otro elemento de valor de la compañía. De este modo, la compañía ingresa en ese mercado corriendo poco riesgo; el licenciataria adquiere conocimientos de producción o un producto o nombre reconocido, sin tener que comenzar de cero.

Sin embargo, el otorgamiento de licencias tiene algunas desventajas potenciales. La compañía tiene menos control sobre el licenciataria que el que tendría sobre sus propias instalaciones de producción. Además, si el licenciataria tiene mucho éxito, la compañía habrá renunciado a esas utilidades, e incluso cuando el contrato termine, podría encontrar que ha creado un formidable competidor.

---

(3) Para un buen análisis de empresa conjunta, véase James Bamford, David Ernst, and David G. Fubini, "Launching a World-Class Joint Venture", *Harvard Business Review*, febrero de 2004, pp. 91-100.



#### **3.15.4 Fabricación por contrato**

Otra opción es la fabricación por contrato, donde la compañía contrata a fabricantes del mercado extranjero para producir sus artículos u ofrecer sus servicios. No obstante, la fabricación por contrato tiene la desventaja de disminuir el control sobre el proceso de fabricación y la pérdida de posibles utilidades sobre la fabricación. Los beneficios son la posibilidad de comenzar con mayor rapidez y con menor riesgo, así como la oportunidad posterior de formar una sociedad con el fabricante local o comprarlo.

#### **3.15.5 Contrato gerencial**

Con el contrato gerencial, la compañía nacional suministra conocimientos gerenciales a una empresa extranjera que suministra el capital. La compañía nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos.

La contratación gerencial es un método de bajo riesgo para ingresar en un mercado extranjero, y genera ingresos desde el principio. El acuerdo es aún más atractivo si la compañía contratante tiene la opción de comprar posteriormente acciones de la compañía administrada. Sin embargo, el acuerdo no es sensato si la compañía puede sacar mayor provecho de su talento gerencial u obtener mayores utilidades al realizar toda la operación. La contratación gerencial también impide que la compañía establezca su propia operación durante cierto tiempo. (Kotler y Keller, 2012)

#### **3.15.6 Propiedad conjunta**

En las empresas de propiedad conjunta una compañía une fuerzas con inversionistas extranjeros para crear un negocio local en el cual comparten tanto la propiedad como el control.

Una compañía puede comprar acciones de una empresa local, o quizás ambas partes formen una nueva empresa de negocios. La propiedad conjunta llega a ser necesaria por razones económicas o políticas. Es probable que la compañía carezca de los recursos



financieros, físicos o gerenciales para iniciar operaciones por su cuenta. O bien, un gobierno extranjero podría requerir la propiedad conjunta como condición para operar en ese país.

La propiedad conjunta tiene ciertas desventajas. Los socios podrían mostrarse en desacuerdos respecto de las políticas de marketing, de inversión u otras. En tanto que a muchas compañías estadounidenses buscan reinvertir las ganancias para: crecer, las empresas locales a menudo prefieren sacar esas utilidades; y mientras que las compañías estadounidenses hacen hincapié en el papel del marketing, los inversionistas locales suelen dar mayor importancia a las ventas. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.15.7 Inversión directa**

La mayor participación en un mercado extranjero se logra a través de la inversión directa, que es el desarrollo de instalaciones de ensamble o de fabricación en un país extranjero. Si una compañía ha ganado experiencia en la exportación, y si el mercado extranjero es lo suficientemente grande, las instalaciones de producción foráneas brindan muchas ventajas.

La compañía podría tener costos más bajos por utilizar mano de obra o materias primas más baratas, incentivos de inversión por parte del gobierno extranjero, y ahorros en fletes. La compañía podría mejorar su imagen en el país anfitrión debido a que crea empleos. Generalmente, una compañía desarrolla una relación más profunda con el gobierno y los clientes, así como con los proveedores y distribuidores locales, de manera que sus productos se adaptan mejor al mercado local. Por último, la compañía conserva el control total sobre la inversión y, por lo tanto, puede desarrollar políticas de fabricación y marketing que se ajusten mejor a sus objetivos internacionales a largo plazo.

La principal desventaja de la inversión directa es que la compañía enfrenta muchos riesgos como divisas restringidas o devaluadas, mercados comprimidos o cambios de gobierno. En algunos casos, una compañía no tiene más opción que aceptar tales riesgos si desea operar en el país anfitrión. (Kotler y Keller, 2012)



## **Mix de Marketing**

### **3.16 Decisión del programa de marketing global**

Las compañías que operan en uno o más mercados extranjeros tienen que decidir qué tanto, si acaso, adaptan sus mezclas de marketing a las condiciones locales. En un extremo se encuentran las compañías globales que usan una mezcla de marketing estandarizada, vendiendo básicamente los mismos productos y usando los mismos enfoques de marketing en todo el mundo. En el otro extremo se ubica una mezcla de marketing adaptada, donde el productor ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, enfrentando mayores costos, pero esperando mayor participación de mercado y utilidades.

En los últimos años se ha debatido mucho la cuestión de si se debe adaptar o estandarizar la mezcla de marketing. Por un lado, algunos mercadólogos globales creen que la tecnología está haciendo del mundo un lugar más pequeño, y que las necesidades de los consumidores de todo el mundo se están volviendo más similares. Esto allana el camino para las "marcas globales" y el marketing global estandarizado. Las marcas globales y la estandarización, a la vez, originan un mayor poder de marca y costos reducidos por las economías a escala.

Por otro lado, el concepto de marketing plantea que los programas de marketing serán más eficaces si se adaptan a las necesidades únicas de cada grupo de clientes meta. Si este concepto se aplica dentro de un país, debería aplicarse aún más en mercados internacionales. A pesar de la convergencia global, los consumidores de distintos países aún tienen orígenes culturales muy variados; aún difieren mucho en sus necesidades y deseos, poder adquisitivo, preferencias por productos y patrones de consumo. Como es muy difícil modificar tales diferencias, la mayoría de los mercadólogos adaptan sus productos, precios, canales y promociones para que se ajusten a los deseos de los consumidores en cada país. Sin embargo, la estandarización global no siempre es una cuestión de todo o nada, sino más bien un asunto de magnitud. La mayoría de los mercadólogos internacionales sugiere que las compañías deberían "pensar globalmente,





pero actuar localmente", es decir, que deben buscar un equilibrio entre la estandarización y la adaptación.

Estos mercadólogos proponen una estrategia "glocal", donde la empresa estandarice ciertos elementos básicos de marketing, y adapte otros a los gustos locales. El nivel corporativo aplica una dirección estratégica global; las unidades locales se enfocan en las diferencias individuales de los consumidores en distintos mercados globales. Simon Clift, director de marketing de bienes de consumo globales de la enorme compañía Unilever, la plantea de la siguiente forma:

"Intentamos lograr un equilibrio entre ser exageradamente globales e irremediablemente locales." <sup>(4)</sup>

### **3.17 Producto**

Hay cinco estrategias para adaptar el producto y su promoción a un mercado extranjero. (Keegan, 2002)

Primero examinaremos las tres estrategias de producto y luego veremos las dos estrategias de promoción.

La **extensión de producto recta** implica comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno. La alta gerencia dice a su personal de marketing que "tomen el producto tal como está y encuentren clientes para él". Sin embargo, el primer paso debe consistir en averiguar si los consumidores extranjeros utilizan este producto y en qué forma la prefieren. La extensión recta ha tenido éxito en algunos casos, mientras que en otros ha resultado desastrosa. Los cereales Kellogg, los rastrillos Gillette, la cerveza Heineken y las herramientas Black & Decker se venden con éxito casi con la misma forma en todo el mundo.

---

(4) Para un buen análisis, véase Laura Mazur, "Globalization Is Still Tethered to Local Variations", Marketing, 22 de enero de 2004, p. 18; y Johny K. Johansson y Ilkka A. Ronkainen, "The Brand Challenge: Are Global Brands the Right Choice for Your Company?" Marketing Management, marzo/abril de 2004.



Asimismo, Philips empezó a obtener utilidades en Japón sólo hasta después de reducir el tamaño de sus cafeteras para que éstas cupieran en las cocinas niponas más pequeñas de los japoneses, y de que sus rasuradoras se ajustaran a las manos más pequeñas de los orientales. La extensión recta es tentadora porque no implica costos adicionales para el desarrollo de productos, cambios de fabricación o una nueva promoción. No obstante, a largo plazo sería costosa si los productos no logran satisfacer a los consumidores extranjeros.

La **adaptación del producto** implica realizar cambios en el producto para cubrir necesidades o deseos locales.

La **invención de productos** consiste en crear algo nuevo para el mercado de un país específico. Tal estrategia podría tomar dos formas. Una es mantener o reintroducir formas previas de productos que resulten adecuadas para las necesidades de un país dado. O bien, una compañía podría crear un nuevo producto para cubrir una necesidad en un país. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.18 Promoción**

Las compañías pueden adoptar la misma estrategia de promoción que usan en su mercado local o modificarla para cada mercado específico. Considere los mensajes publicitarios. Algunas compañías globales usan un tema publicitario estandarizado en todo el mundo. Desde luego, incluso en las campañas promocionales muy estandarizadas quizá se requieran pequeños cambios para ajustarse al idioma y a diferencias culturales menores.

En ocasiones también se modifican los colores para evitar los tabúes en ciertos países. Incluso los nombres deben cambiarse.

Otras empresas siguen una estrategia de adaptación de las comunicaciones, y adecuan por completo sus mensajes publicitarios a mercados específicos.

Los medios también necesitan adaptarse a nivel internacional, ya que su disponibilidad varía de una cultura a otra. Por ejemplo, el tiempo publicitario en televisión es muy limitado en Europa; el cual va de 4 horas al día en Francia a ninguno en los países



escandinavos. Los anunciantes tienen que comprar el tiempo con meses de anticipación, y tienen poco control sobre el horario de transmisión. La eficacia de las revistas también varía, por ejemplo, en Italia las revistas son un medio importante; en tanto que en Austria no lo son. Los periódicos circulan a nivel nacional en el Reino Unido, pero son muy locales en España. (Clegg, 2002).

### **3.19 Precio**

Las compañías también enfrentan muchos problemas al fijar sus precios internacionales. Por ejemplo, ¿de qué manera Black & Decker podría fijar los precios de sus herramientas eléctricas a nivel mundial? La compañía podría establecer un precio uniforme en todo el mundo, aunque tal cantidad sería demasiado alta para los países pobres y no lo suficientemente elevada para los países ricos. Podría cobrar lo que los consumidores de cada país puedan pagar, aunque esta estrategia ignora las diferencias en los costos reales de un país a otro. Por último, la compañía podría utilizar un sobreprecio estándar de sus costos en todas partes; sin embargo, dicho método sacaría a Black & Decker del mercado de algunos países si los costos son demasiado altos.

Para resolver este tipo de problemas, P&G adapta sus precios a los mercados locales. Por ejemplo, en Asia decidió utilizar un modelo de precios escalonados. Sin importar la forma en que las compañías fijan los precios de sus productos, es probable que sus precios en los países extranjeros sean más altos que sus precios nacionales para productos similares. Un bolso Gucci cuesta u\$s 60 en Italia y u\$s 240 en Estados Unidos. ¿Por qué? Gucci enfrenta un problema de escalación de precios. La empresa debe agregar el costo del transporte y los aranceles, así como las ganancias del importador, del mayorista y del detallista a su precio de fábrica. Dependiendo de esos costos adicionales, el producto debe venderse de dos a cinco veces más caro en otro país para obtener las mismas utilidades. Otro problema implica la fijación de un precio para los bienes que una compañía envía a sus filiales en el extranjero. Si la compañía cobra demasiado a una filial extranjera, podría terminar pagando tarifas arancelarias más elevadas aun cuando pague



menos impuestos sobre la renta en dicho país. Si la compañía cobra muy poco a la filial extranjera, tal vez se le acuse de dumping.

El dumping ocurre cuando una compañía cobra un precio menor incluso que sus costos o menor del que cobra en su mercado nacional. Diversos gobiernos siempre están al pendiente de abusos por dumping, y con frecuencia obligan a las compañías a fijar el precio que cobran otros competidores por el mismo producto o por productos similares.

Recientes fuerzas económicas y tecnológicas han tenido un impacto sobre la fijación de precios globales. Por ejemplo, en la Unión Europea, la transición hacia el euro está reduciendo la diferenciación de precios. Conforme los consumidores reconocen las diferencias de precios en cada país, las compañías se están viendo obligadas a unificar los precios en todas las naciones que adoptaron la misma moneda. Las compañías y los vendedores que ofrecen productos o servicios únicos o más necesarios serán los menos afectados por este tipo de "transparencia de precios".

Internet también hará más evidentes las diferencias de precios globales. Cuando las compañías venden sus artículos por Internet, los clientes-pueden ver cuántos productos se vende en distintos países. Incluso podrían solicitar un producto específico directamente a la compañía o al distribuidor que ofrezca el precio más bajo. Esto obligará a las compañías a fijar precios internacionales más estandarizados. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.20 Canales de distribución**

La compañía internacional debe adoptar una perspectiva de canal integral para resolver el problema de distribuir sus productos a los consumidores finales. Hay tres eslabones principales entre el vendedor y el comprador final.

El **primer eslabón**, la organización de sedes del vendedor, supervisa los canales y forma parte del canal mismo.

El **segundo**, los canales internacionales, lleva los productos a la frontera de los países.



El **tercero**, los canales dentro de las naciones, mueve los productos desde su punto de ingreso en el país extranjero hasta los consumidores finales.

Los canales de distribución dentro de los países varían considerablemente entre sí. Primero, hay grandes diferencias entre los números y tipos de intermediarios que atienden a cada mercado internacional.

Otra diferencia radica en el tamaño y el carácter de las unidades de venta al detalle en el extranjero. Mientras que en Estados Unidos dominan las cadenas de detallistas a gran escala, en otros lugares gran parte de las ventas al detalle se realizan por cuenta de muchos detallistas pequeños independientes. (Kotler y Keller, 2012)

### **3.21 Decisión respecto de la organización de marketing global**

Las compañías administran sus actividades de marketing internacional, por lo menos, de tres formas distintas: La mayoría de las compañías primero organizan un departamento de exportación, luego crean una división internacional y por último se convierten en una organización global.

Una compañía suele incursionar en el marketing internacional al simplemente enviar sus productos a otros países. Si sus ventas internacionales se expanden, la compañía organiza un departamento de exportación con un gerente de ventas y unos cuantos subalternos. Al incrementarse las ventas, el departamento de exportación puede crecer para incluir diversos servicios de marketing, con la finalidad de buscar ventas activamente. Si la compañía participa en empresas conjuntas o en inversión directa, el departamento de exportación dejará de ser suficiente.

Muchas compañías participan en varios mercados y empresas internacionales. Una compañía podría exportar a un país, otorgar licencias en otro, mantener una empresa de propiedad conjunta en un tercero y poseer una filial en otro más. Tarde o temprano la compañía creará divisiones internacionales o subsidiarias para manejar toda su actividad internacional.



Las divisiones internacionales se organizan de varias maneras. El personal corporativo de la división consiste de especialistas en marketing, fabricación, investigación, finanzas, planeación y recursos humanos. Ellos planean y prestan servicios a diversas unidades operativas, las cuales se organizan de tres maneras. Las unidades funcionan como organizaciones geográficas con gerentes por país, quienes son responsables de los vendedores, las sucursales de ventas, los distribuidores y los licenciarios en sus países respectivos. O bien, las unidades operativas trabajan como grupos de producto mundial, donde cada una es responsable de las ventas de diferentes grupos de productos en todo el mundo. Por último, las unidades operativas pueden ser subsidiarias internacionales y cada una es responsable de sus propias ventas y utilidades.

Muchas compañías han rebasado la etapa de la división internacional y se ha convertido en verdaderas organizaciones globales, que dejan de considerarse a sí mismas como empresas nacionales que venden en el extranjero, y empiezan a verse a sí mismas como firmas globales. La alta gerencia y el personal corporativo planean instalaciones de fabricación, políticas de marketing, flujos financieros y sistemas de logística a nivel mundial. Las unidades operativas globales informan directamente al ejecutivo en jefe o al comité ejecutivo de la organización, y no al jefe de una división internacional. Los ejecutivos se capacitan en operaciones mundiales, y no sólo en operaciones nacionales o internacionales. La compañía recluta a gerentes de muchos países, compra componentes e insumos donde cuestan menos, e invierte donde la utilidad esperada sea mayor. Al adentrarnos al siglo XXI, las grandes compañías se deben volver más globales si quieren competir. A medida que las compañías extranjeras incursiones con éxito en sus mercados nacionales, las empresas deberán actuar de forma más dinámica dentro de los mercados extranjeros; tendrán que dejar de ser compañías que tratan sus operaciones internacionales como algo secundario, y convertirse en compañías que ven a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras. (Kotler y Keller, 2012)



## CAPITULO IV

### 4. Metodología

El trabajo de investigación desarrollado en la tesis dejó al descubierto la existencia de una meritoria información general y holística respecto del tema de internacionalización, pero con poca profundidad en el abordaje de la materia en una industria textil definida dentro de un segmento determinado, y por, sobre todo, con ejemplos en Argentina. Es por lo que para responder a las primeras expectativas de los objetivos del trabajo se ha comenzado con un tipo de estudio cualitativo exploratorio.

Una vez que se cubrieron las primeras expectativas de investigación y de abordaje al tema, el trabajo se reformulo hacia un tipo de estudio cualitativo descriptivo. Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá y sobre que o quienes recolectaran los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc. (Hernández Sampieri, 2010).

El trabajo describe fenómenos que ayudara a comprender las consideraciones y combinación de estrategias que aplicaron las empresas objeto de estudio frente a una decisión de internacionalización.

#### **4.1 Técnicas de Recolección de Datos**

El primer recurso utilizado para el desarrollo del marco teórico y el descubrimiento de los hallazgos, son las fuentes primarias. La revisión documental llevada a cabo se basó tanto en libros de autores consagrados en la temática, en textos aportados por los docentes del MBA, como también, en trabajos de graduación de la universidad, tesis de otras universidades y notas periodísticas en medios de renombres y revistas especializadas. Al no disponer de una cantidad relevante de casos de estudios, el universo al que se accedió



de casos de empresas argentinas está limitado a los casos reconocidos y publicados en medios gráficos y revistas profesionales.

Asimismo, para abordar el desarrollo de los objetivos de la tesis, y con la información disponible al corte de la presentación del trabajo, se tomaron como variables:

- Experiencia de empresas textiles que se han internacionalizado,
- Como lo han hecho las empresas argentinas versus las empresas extranjeras.
- Que compartan un segmento premium
- Características de la empresa (pequeña, mediana, profesionalizada, etc)

Para conocer las experiencias en primera persona, por razones de restricción a la información y confidencialidad, se ha podido acceder a un grupo reducido de empresarios y CEO's de compañías textiles que, con sus propias palabras, han descripto como han transitado el proceso de internacionalización de sus compañías. Son los casos de La Martina, Trossman y Ayres.

Adicionalmente, se entrevistó al profesional de negocios, en materia tributaria, legal y aduanera en procesos de internacionalización del estudio Price Waterhouse Coopers, el Dr. Claus Nocetti, para establecer una analogía con los pappers escritos en idénticas materias de negocios, legal, tributaria y de marketing por reconocidos profesionales en materia de internacionalización, gurúes en negocios y estudios de abogados del exterior como ser, el Dr. Alvaro Cuervo Cazorra de Carlson School of Management, University of Minnesota y las Dras. Silvia Sorribas y Cristina Mesa del estudio internacional Garrigues.

Esta técnica de recolección y lectura permitió ahondar específicamente en aquellos temas en los que se basa la investigación, con el fin de comprender los distintos puntos de vista académicos y publicaciones y poder disponer de los que mejor se adecuarán a este estudio. Las entrevistas personales a CEO's de compañías de Indumentaria Textil y especialistas fue de realizar charlas sin cuestionarios rígidos con el entrevistado, para destacar como fueron las experiencias de la puesta en prácticas de estos procesos de internacionalización y compilación de los aspectos claves a ser considerados.





## CAPITULO V

### 5. Hallazgos/desarrollo

El análisis de la información primaria permite arribar a las primeras conclusiones respecto de los objetivos planteados en la tesis y el aporte logrado en las entrevistas personales, aportan mayor claridad y cercanía al tema. Para la lectura ordenada, los hallazgos están divididos en 4 etapas. La primera etapa rescata las experiencias de internacionalización de las empresas argentinas que han atravesado este proceso, allí se centran los casos más reconocidos publicados en diferentes medios gráficos, la selección de los mismos fue por el tipo de industria, el tamaño que representa en el sector y el segmento premium que representan. La segunda etapa, recorre las experiencias, los hitos y los modelos de negocio de las empresas internacionales más reconocidas como así también, las memorias anuales de los balances de sostenibilidad que explican a terceros los logros del proceso de internacionalización, con estos ejemplos volcados, intento determinar si existe una analogía con las estrategias y metodologías implementadas por las empresas argentinas. La tercera etapa narra las reflexiones de los CEO's y gerentes a los cuales se pudo contactar y tener acceso. El contenido en estas tres etapas refleja los comportamientos seguidos, patrones comunes, errores no forzados cometidos y formas de internacionalización adoptadas de un número de empresas relevantes elegidas conforme a las variables mencionadas en el punto anterior.

La cuarta y última etapa destaca la opinión de los especialistas y asesores en materia de internacionalización de marcas, uno de ellos entrevistado. En esta última etapa se intenta establecer cuáles son los recaudos o las consideraciones lógicas para adoptar al momento de embarcarse en un proceso de internacionalización.



## **5.1 LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS**

### **5.1.1 El caso Caro Cuore**

Caro Cuore - Ropa interior femenina - Empresa fundada en 1960, comienza a abrir sus primeros locales en el exterior en la década del 90. Reconocida por la calidad de sus productos y diseño, ya para el 2002 tenía 50 locales en el exterior, más de la mitad en Europa. Para atender el mercado europeo instaló un centro de distribución en España y para el mercado latinoamericano desarrolló otro en el Brasil. Es sinónimo de calidad y diseño en ropa íntima femenina. Peña (2008)

### **5.1.2 El caso La Martina**

La Martina - Indumentaria y polo - El éxito de La Martina surge de la idea de asociar un deporte exclusivo donde predominan los polistas y petisos argentinos, un cuarteto de jugadores famosos que le da el nombre a la marca y de ahí comienza a comercializar camisetas y bolsos y hace poco tiempo atrás ropa de cuero, botas, monturas, tacos, etc. La imagen de exclusivo, diferente, implica locales con esas mismas características en los lugares top del mundo: Saint Tropez, Puerto Banus, Megev, Deauville, Portocervo, Cerdeña, Mykonos, Sylt, Harrods, Madrid, París; en otras palabras, la internacionalización como paso imprescindible para posicionar una marca al más alto nivel. Fueron diez años de inversión en posicionamiento, para recoger en los últimos siete los resultados de esa promoción. Ahora ya más consolidado, el emprendedor, asociado con un grupo norteamericano, abrirá unos 10 locales más La Martina Cueros en otros puntos emblemáticos de Estados Unidos y Europa. Peña (2008)

### **5.1.3 El caso Owoko – Primero Internacional, luego Nacional:**

María Fernanda González Zeolla, creadora de la marca, se lanzó junto a su marido, Martín Boero (diseñador industrial), y a un socio accionista, Marino Pipan, en una feria de



indumentaria infantil, en Valencia, España. Viajaron en enero de 2004, con expectativas de vender 700 prendas.

Fueron 3200. Habían invertido, gracias a ahorros y préstamos de familiares, US\$ 10.000 para el viaje y sumaron otros US\$ 30.000 para la primera producción. Con el envión del éxito inicial, decidieron volver al año siguiente y, esta vez, alcanzaron las 10.000 unidades vendidas. Hoy, la producción para la temporada de invierno 2017 llegará a 415.000 prendas. Mientras estaban, todavía, en Valencia, la pareja recibió un llamado de un amigo, interesado en abrir una franquicia de la marca en Palermo. “Hicimos todo al revés. Vendimos afuera antes que acá y llegaron las franquicias antes que los locales”, recuerda González Zeolla.

Esa primera apertura dio visibilidad y puso al proyecto en contacto con multimarcas que ayudaron al crecimiento de Owoko, que empieza con 12 locales propios y 28 franquicias en todo el país. Tiene dos modelos de local: clásico, donde sólo se vende ropa y mide de 50 a 80 metros cuadrados; y mega, que, además, ofrece juguetes, artículos para bebés y accesorios, y alcanza los 200 m<sup>2</sup>. El formato, inaugurado en 2015, está en La Plata, Mar del Plata, Ramos Mejía y Resistencia. Cicco (2018)

#### **5.1.4 El caso Rapsodia:**

Rapsodia suma y sigue de la mano de L Catterton. El grupo argentino de moda femenina, inmerso en un nuevo plan de expansión tras la entrada del brazo inversor de (LVMH) Louis Vuitton Moët Hennessy, pisa el acelerador en el extranjero para seguir ganando terreno en mercados en los que ya está presente y desembarcar en nuevos países.

La cadena homónima del gigante argentino, que está pilotada desde este año por Clara Forno, prepara una decena de aperturas en México, Chile, Colombia y Argentina, para poner rumbo a al centenar de establecimientos en Latinoamérica.

En concreto, Rapsodia subirá la persiana de dos nuevas tiendas en México antes de fin de año, en los centros comerciales Plaza Satélite y Punto Valle. Además, el grupo prepara tres aperturas más en el país para 2019, según ha informado Forno a Modaes.



Actualmente, México es el principal mercado en el extranjero para la compañía argentina por número de tiendas. Rapsodia opera en el mercado azteca de la mano de Grupo Axo, con quien suma 25 puntos de venta entre tiendas, outlets y corners en El Palacio de Hierro.

Otro mercado en el que el grupo de moda femenina se expandirá con fuerza será el colombiano. La compañía pondrá en marcha tres establecimientos en el año 2018 en el país cafetero y dos más en 2019. Las próximas aperturas se llevarán a cabo entre septiembre y noviembre en los centros comerciales Parque la Colina (Bogotá), La Serrezuela (Cartagena) y Premium Outlet Aruaco (Sopó).

Además, el próximo agosto, Rapsodia subirá la persiana en el complejo Marina Arauco, en Chile, con la que sumará catorce puntos de venta en el país andino. La empresa argentina opera con establecimientos monomarca, un outlet y corners en las tiendas departamentales Paris.

Rapsodia también elevará su presencia en su mercado local, donde ya suma medio centenar de establecimientos. La compañía abrirá este año una sola tienda en Argentina, en el centro comercial Paseo del Bosque, en la ciudad de Rosario.

A excepción de México, la compañía opera de manera directa en todos los mercados en los que está presente. Además, Rapsodia tiene presencia en el canal online en los cinco países del extranjero, además de su mercado local.

El grupo argentino tiene aún sobre la mesa su desembarco en nuevos mercados de Sudamérica, como Ecuador y Perú, donde se encuentra aun buscando locaciones para instalarse en Lima, Guayaquil y Quito.

En el último año, Rapsodia ha acelerado su expansión, no sólo con tiendas, sino también dando forma a su equipo. Tras la entrada de L Catterton en febrero de 2017, la compañía compró dos nuevas marcas (Baby Cottons y CaroCuore) y lanzó su cuarta marca: Rapsodia Girls.

A su vez, Diego Barbagallo ha pasado a ser director general del portafolio de marcas del grupo, mientras que cada firma cuenta con su propio director. Clara Forno tomó



el timón de Rapsodia a principios de este año, tras once años de trayectoria en la compañía, ocupando cargos de responsabilidad en el área de producto.

El grupo argentino tomo a Marc Leffman como nuevo responsable de diseño para todas sus marcas. El creativo ha trabajado para gigantes como Michael Kors, J.Crew o Ann Taylor.

La apertura de capital del grupo también supuso ampliar su objetivo y desear alcanzar los 500 millones de dólares en los próximos cinco años. En concreto, Rapsodia prevé facturar 140 millones de dólares al cierre del ejercicio 2018. Bertero (2018)

### **5.1.5 El caso Prüne**

El aprendizaje de Prüne comienza con el registro de marca. Lucas Farrell, accionista y director comercial de la firma, comenta la experiencia en Chile: "¡Registrar la marca fue un parto! Se opuso una marca que se llamaba Prunes, que vendía ropa interior en el interior de Chile y que ya no operaba más. Pero se opuso e hizo un negocio".

La cultura: "Hay que comprender bien la cultura del país. Chile fue un caso emblemático para nosotros. Hasta que entendimos como piensa el chileno y cómo montar una operación de más de 100 personas que piensen con el ADN Prüne nos llevó tiempo.

Cuando viaje para darle la bienvenida al primer pelotón de gente que iba a ser partícipe de las primeras aperturas, la gente estaba comprometidísima, emocionada hasta las lágrimas de trabajar. Cuando volví, tres meses después, el 70% de esa gente ya no estaba con nosotros. Tuvimos que empezar todo de vuelta: contratación, inducción, capacitación".

¿Cómo aprendieron de los errores? Farrell comenta: "Nos fue bien preguntándoles a nuestros socios comerciales que ya habían hecho negocios con marcas argentinas qué era lo que habían hecho mal las marcas que no habían tenido éxito allá.

Aprendimos mucho de no repetir errores de compatriotas de la moda: no tener estructura local, tener problemas de quiebre de stock por no tener depósitos en Chile, manejar el marketing a control remoto desde Buenos Aires en vez de contratar una agencia



chilena. Hoy estamos súper instalados, con oficinas, centro logístico y hasta vendemos por e-commerce desde Santiago al resto del país". Hatum (2019)

Con un mercado local en apuros, Prüne, la reconocida marca de artículos de cuero que tiene 80 sucursales en la Argentina sigue con su apuesta en otros países de la región. Esta vez, le tocó el turno a Colombia, un mercado que la empresa analiza desde 2013 pero que, por características propias, no pudo entrar hasta este año. Mientras tanto, la compañía hizo un intento en Brasil, en 2015, que debió dejar en stand by.

La marca tiene tres tiendas en Uruguay, ocho puntos de venta en Perú (cinco locales) y 20 en Chile (10 locales), además de las plataformas de comercio electrónico en estos dos últimos países.

A Colombia, llegará en septiembre con una "estrategia de shock", según la define el director comercial de la firma, Lucas Farrell. Así, la marca abrirá seis tiendas en los principales centros comerciales de Bogotá, entre ellos, Unicentro y Andino, con una inversión de u\$s 4 millones, que incluyen un centro de distribución y oficinas.

"En ese país, los dueños de las marcas son los propietarios de los locales en los shoppings y los mejores lugares siempre están ocupados.

Además, por el gran crecimiento que tuvo el retail, hay lista de espera ", explica Farrell, hijo de los fundadores de la compañía.

Teniendo en cuenta esta situación, la etiqueta no dudo en aceptar la propuesta del dueño de cinco tiendas. Abrirá la sexta en otro mall, por fuera del acuerdo. Además, si el desembarco es exitoso, tiene la opción de instalarse en otros cinco locales en el interior de Colombia durante 2020.

"Colombia es un mercado de 50 millones de habitantes, con un PBI muy parecido al de la Argentina, aunque un PBI per cápita algo menor", señala Farrell, quien también tiene números de las turistas colombianas que compran en sus tiendas en el país: desde 2005 hasta hoy, fueron 20.000 transacciones.

"Esto nos da la pauta de que no somos una marca tan desconocida en Colombia", justifica Farrell al desembarco agresivo que, además, tiene sus beneficios en costos. Todo



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



lo que se produce en la Argentina se exportará desde acá. Los productos importados se enviarán a Colombia directamente desde Asia, con lo cual se ahorrarán el pago de aranceles.

Si bien, en la Argentina, Prüne no tiene previsto abrir más locales en el corto plazo, su apuesta será la diversificación.

En agosto, la marca lanzará una cápsula de indumentaria. Si la prueba funciona bien, el siguiente paso será buscar locales de más superficie. "Hoy, la apuesta es darle una mejor experiencia al cliente y, además, si nos va bien, tendremos que agregar probadores a los locales", dice Farrell. Prüne desembarca en Colombia con seis locales (2019).



## **5.2 LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

### **5.2.1 El caso Mango:**

MANGO empezó la expansión internacional en el año 1992, una vez que había logrado una fórmula exitosa en España. A partir de ahí, una de las máximas prioridades de la compañía ha sido su crecimiento. Para ello, ha seguido varias estrategias: crecer en tiendas, en modalidad de tiendas (outlets, on line...), y en ampliación de catálogo (ropa para hombre, zapatos, bolsos, cinturones, bisutería, perfumes...).

MANGO es el grupo textil español más internacional y el segundo exportador del sector, creando más de 6.500 modelos por temporada y produciendo más de 142 millones de artículos al año. Del volumen de negocio el 81% corresponde a venta en mercados exteriores.

A 31 de diciembre de 2016, MANGO estaba presente en 110 países a través de 2.217 puntos de venta, de los cuales 1.050 eran propios y 1.167 franquiciados, con una superficie total de venta de 798.299 m<sup>2</sup>. Contamos con 15.730 empleados en todo el mundo. Mango. Memoria de sostenibilidad (2016)

### **5.2.2 El caso Inditex -Zara:**

El primer movimiento de internacionalización de la compañía tuvo lugar en 1988 con la apertura de una tienda de Zara en Porto, Portugal. Se entiende que tuvo lugar en dicho país por su proximidad y sus grandes semejanzas con España, y principalmente con Galicia, centro de operaciones de la compañía.

Viendo el éxito con el que contó esta primera tienda en Portugal, el Grupo decidió expandirse a dos mercados con alta trascendencia a nivel internacional, como son la apertura de tienda en 1989 de la primera tienda en Nueva York, y en 1990 de la primera tienda en Francia, concretamente en París.

El objetivo de estar presente en esos dos mercados era conseguir retornos en cuanto a imagen de marca. Fue muy positivo demostrar tanto a clientes como a competidores, que





la empresa era capaz de expandirse a dos capitales mundial de la moda, de la talla de París y Nueva York. Desde que esas dos tiendas abrieron sus puertas, el ritmo creció considerablemente, hasta conseguir expandirse al menos a un país por año (João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, 2010). Entre los primeros mercados europeos en los que la empresa comenzó a tener presencia se deben señalar, junto con Francia, a Bélgica y Grecia.

La ventaja conseguida en ambos países fue implantar no únicamente tiendas de Zara, sino llegar a abrir tiendas en poco tiempo de las distintas marcas que el Grupo posee, como Stradivarius u Oysho. Concretamente en Grecia, explicaba la compañía (Ghemawat, P; Nueno JL., 2006) que su rápida expansión al país heleno tuvo su razón de ser en las grandes oportunidades inmobiliarias que el país ofrecía en los años 90, fue una jugada arriesgada, pero finalmente la operación resultó ser un éxito. En la actualidad, Grecia es uno de los países con más tiendas abiertas del Grupo, con un total de 155.

Si hablamos de la expansión fuera del continente europeo (Castellanos Ríos J.M., 2002), con posterioridad a la primera apertura de Zara en Nueva York, en el continente americano la expansión tuvo lugar en los inicios en países como Canadá, México o Venezuela. Por otro lado, la expansión en el continente asiático comenzó en 1997 en Japón, seguida de la entrada en Oriente Medio, a través de países como Israel, Líbano o Kuwait. Por su parte, la apertura de tiendas en el continente africano y en Oceanía, fue más tardía. Esta rápida expansión con que experimentó el Grupo Inditex fue considerablemente mayor que la de sus dos principales competidores a nivel internacional, Gap y H&M, mientras Zara en un periodo de diez años, abrió más tiendas en más de 20 países, H&M únicamente se extendió en 8 nuevos países, y GAP en 5 nuevos países (João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P., 2010). Cabe señalar al respecto que ambas compañías estaban más instauradas a nivel internacional que Inditex, por lo que su ritmo de expansión era menor. Aun así, esos altos ritmos que la compañía experimentó en sus primeros años de expansión se mantuvieron también en el futuro, como veremos más adelante.



### **5.2.3 El caso Under Armour**

Under Armour remodela toda su cúpula global para impulsar su internacionalización. Como parte de la nueva estrategia, el italiano Massimo Baratto, que ya era el primer ejecutivo en el Viejo Continente, será el nuevo director general de Europa, Oriente Medio y África, región que liderará desde las oficinas de Ámsterdam.

El directivo se unió a la compañía de Baltimore en diciembre de 2017 después de haber dirigido el negocio de Oberarl Group la compañía italiana propietaria de marcas como Dynafit, Pomoca, Salewa y Wild Country. Esta empresa, además de ser distribuidora de Under Armour, también era socia de Speedo, Fischer, Spyder, Barts y Rip Curl en diferentes mercados.

La multinacional también ha situado a Jason Archer como principal ejecutivo de Asia-Pacífico después de seis años en la compañía. El ejecutivo, que anteriormente trabajó en Adidas y en PwC, liderará la estrategia de Under Armour en Australia, China, India, Japón y Corea del Sur.

En Latinoamérica, el encargado de dirigirla región será Manuel Ovalle, que se unió a Under Armour en 2013 y ha trabajado en este territorio desde entonces, cuando llegó procedente de Adidas. El ejecutivo estará ubicado en Panamá. Por su parte, Jason LaRose seguirá siendo el responsable del área de Norteamérica.

Por otra parte, la compañía creció un 3% el año pasado, frente al alza del 20% de 2016, gracias al fuerte impulso de las ventas en Europa, que mitigó el retroceso del negocio en Norteamérica.

La facturación de Under Armour en 2017 se situó en 4.976,5 millones de dólares.  
Under Armour remodela toda su cúpula (2018)



### **5.3 LA MIRADA DE LOS CEO'S**

#### **5.3.1 La Martina en el mundo – explicado por Lando Simonetti:**

##### **¿Cómo fueron los inicios?**

No tenía producto, no tenía fábrica. Y me di cuenta de que no era necesario tener productos para generar marcas. Empecé a generar servicios. Arranqué en Estados Unidos en 1985 vendiendo los primeros bolsos y las camisetas de polo que había empezado a hacer por gente amiga. En algunos locales en Estados Unidos, y como tenía mucha relación con comercios, les decía: ¿Me haces un favor? Yo te mando unos bolsos de cuero y unas camisetas de polo, y me los pones en la vidriera a ver si se venden. ¿Qué pasó? Ponía un poco y se vendía. Al final hice todo lo que tenía que hacer y armé una compañía en Estados Unidos.

Empecé a viajar mucho a Europa. A meterme en todos los clubes ingleses de polo para aprender qué había detrás de eso, empecé a regalar a todos los equipos de polo camisetas. A Eton College, Oxford y Cambridge. Las regalaba con tal de que usaran mi logo. Y así, poco a poco, vinimos a la Argentina, volví a radicarme aquí.

Simonetti resalta "el contenido de su marca". Dice que si invirtiera en una marca - sin esencia- unos 20 millones de dólares, no serviría de nada. Pero el creador de La Martina estaba muy lejos de invertir esa suma en la marca cuando la creó. Tampoco heredó de su familia la pasión por este deporte. Es más. De chico jugaba al fútbol. Sólo tenía ideas, otro trabajo que le permitía financiar su proyecto y una fuerte convicción.

A su regreso de Estados Unidos volvió a la Argentina y se casó con Gachi Ferrari, ex conductora de programas infantiles. Ella es su coequiper y se ocupa del diseño. Trajo la marca de zapatos Timberland, Americanino y Pinguino. Y siguió financiando su emprendimiento.



### ¿Cómo ingresó al segmento de lujo en Europa?

El mercado europeo no era desconocido para mí. Lo conocía profesionalmente muy bien, a sus jugadores grandes. Soy amigo de Luciano Benetton, de gente importante en la actividad, donde puedes pedir consejos, una mano. No llegué a Europa como un navegante solitario. Tenía claro cómo se hace una marca y para eso se necesita tiempo. Como trabajaba para otros, tiempo me sobraba. Lo primero que hice en Europa fue poner el logotipo que había inventado pegado a marcas de altísimo nivel. Por ejemplo, si estaba pegada a Pommery, y la gente la comparaba, por estar al lado, debía pensar: Esta marca tiene que ser buena. Pero además es polo, y si le agrego el hecho deportivo le estoy dando la emoción de un deporte. Con esos criterios básicos fui y me metí en todos los eventos de polo que había en Europa. Y seleccioné ciudades muy paquetas. En Saint Moritz tuve un evento que era el polo en la nieve. Los mainsponsor eran Cartier, Pommery, Range Rover, todas marcas en las que quise asociarme en la difusión. Fui a ver a su organizador, Reto Gaudenzi, un señor muy simpático. Le dije: Reto, vamos a hacer un deal, yo te regalo todas las camisetas con tal de que las usen (él tenía que comprarlas), y fue música para sus oídos. Hicimos un contrato a largo plazo. Le inventé las camperas, los cups, los bolsos, las mantas para los caballos con terrible logo. Y eso salía en las revistas muy elitistas de Suiza, Italia, Francia, Austria, Inglaterra. Con Carolina de Mónaco, etcétera, con el equipo ganador.

Después me fui a Eton College, porque por ahí pasaron todas las familias reales del mundo y todos los nuevos adinerados. Hace 20 años que le regalo a Eton las camisetas, los cups, las camperas de nylon y los bolsos, La Martina-Eton, y juegan con mis camisetas. Tengo fotos de los príncipes William y Harry con mi camiseta, porque jugaban al polo en la escuela. Y también a Harry, con la campera de La Martina, con mi logo de un lado y Eton del otro, en un pub.

Después mandaba circulares, con el membrete muy chic, a todas las universidades: Oxford, Harvard, etcétera. Y otra a revistas de polo que invitaba a las universidades que jugaran polo a que se comunicaran con nosotros. Les donábamos la ropa a los equipos oficiales.



Y ahí me puse a fabricar botas, monturas y cascos, y les doy un descuento enorme, casi al costo. Cicero (2007)

### **5.3.2 La Martina en Latinoamérica – La actualidad**

Pablo Villalba, actual Regional Manager de Latinoamérica de La Martina, concedió una entrevista para poder profundizar los aspectos más importantes en el proceso de internacionalización de marca y las principales diferencias en las culturas de los diferentes destinos y hemisferios.

#### **¿Qué implicancias jugaron la coyuntura local e internacional para salir al mercado externo y como lo hicieron?**

En general las empresas que han logrado internacionalizar su marca lo han hecho acompañado de un proceso lógico de globalización, hoy día se está experimentando un proceso de globalización al revés, los países tienen políticas restrictivas en pos del cuidado de sus mercados. La omnicanalidad está acompañando estos procesos de desglobalización.

La Martina logró triunfar en muchos países lejos de las fronteras y restricciones de Argentina.

En general, no hay una metodología, los argentinos somos mucho más de la prueba y el error, forma parte del costo. La primera restricción es siempre la financiera, entonces siempre se empieza como se puede.

Sudamérica, excepto Brasil, mira a la Argentina y principalmente a Buenos Aires como la ciudad Cosmopolita, más Europizada.

#### **¿Con que modelo o formato de negocios salieron al mercado internacional?**

El formato de internacionalización con el que hemos comenzado es con Licencias y proveedores por países, esto se da en general por necesidad financiera, pero la pretensión



de un licenciatario es lograr la mayor cantidad de ingresos en el periodo de su contrato. A nosotros nos ha sucedido que un socio licenciatario que tiene las principales marcas ha pretendido sacar líneas más económicas y masificar la marca.

Cuando Lando Simonetti advirtió que la marca comenzó a masificarse decidió desprenderse de las Licencias y empezó a operar directamente conllevando a vender la mitad.

Luego dimos el paso de tener operadores por países, que solo se ocupen de los locales y el personal y nosotros les vendemos la ropa, esto tiene un correlato como con las franquicias donde se puede perder también un poco la identidad y esencia de la experiencia que pretendemos brindar.

En el último tiempo hemos pasado a operar en casi todos los países de forma directa. Quedan muy pocas franquicias.

### **¿Cuáles patrones fueron las bases para impulsar el proceso de internacionalización?**

Lando no ha hecho otra cosa que hacer foco e identificar su marca con el deporte del Polo, un deporte ligado a realeza de príncipes y reyes Londinenses, con caballos valuados en centenas de miles de dólares y corriendo a 60 kilómetros por hora, donde el Fair Play y los altísimos estándares de valores están por encima de los resultados.

Es por ello por lo que La Martina está altamente asociada a marcas de lujo, en efecto, hemos hecho un CoBranding con la marca Masseratti para el Tour de Polo en St. Moritz, como también la generación de otras alianzas con marcas de superlujo.

La clave del desarrollo de la marca La Martina fue que Lando desarrollo primero una demanda antes de que existieran físicamente los productos. La marca está por encima de los productos. En general Lando nos dice que no vendemos ropa, sino un concepto, experiencias, servicios, contenido y estatus. Hay una construcción del imaginario que hace que La Martina sea más que ropa y accesorios para el Polo.



### **¿Cómo adaptan las temporadas cruzadas en los diferentes hemisferios?**

Por lo general en una marca que es global como la nuestra con temporadas cruzadas y donde se produce ropa en muchos destinos, Europa es la que genera la colección y cuando se tiene determinados volúmenes y escala, en general entre un 60% y un 70% de la colección coincide con la de otros países.

Hay que traducir la marca a cada país. Se baja una línea y se adapta a cada país.

Evitamos la romania para abaratar precios ya que se puede vender más y ser más rentable siendo más flexibles.

Es por ello por lo que el desarrollo de los productos es local, ya que la moldería europea es diferente a la americana, mexicana, sudamericana y asiática.

Por ejemplo, La Martina está incursionando en el mercado chino y los talles son incluso más chicos que los europeos. No obstante, en China no podemos importar ningún producto textil, por lo tanto, hay que fabricar todo en China con los mismos estándares de calidad. Para el caso, Inditex, (ZARA) ingreso en el mercado Nipón de la mano de un socio operador de su marca.

### **¿Qué rol juega el entorno cultural en la sociedad de destino?**

La cultura e idiosincrasia de cada país juegan un factor determinante en la forma de entender en cómo queremos ser vistos en cada país de destino.

Por ejemplo, en países de Sudamérica, como Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú, Colombia y especialmente Argentina tenemos una gran identidad de marca con el campo. Nuestros locales, como en Europa son de corte y estilo de construcción antigua, tienen el tradicional viejo Chesterfield gastado (estilo de sofá inglés) y el Gamero de mármol pulido (piso de mármol en forma de ajedrez).

En Dubai este estilo no hubiese dado resultado como en Europa y Argentina, están identificados con edificios modernos y hemos hecho un local de 500 metros cuadrados



muy de vanguardia con Chesterfields nuevos, ya que, de otro modo, no hubiese sido comprendida la concepción de campo.

Hace unos años, nuestros competidores se han instalado en el Sudeste asiático con su marca y el sello de las costumbres argentinas y el valor del campo argentino, y eso en Dubai no tiene valor.

En Asia tienen la marca tiene un apego mayor a la tradición inglesa, lo burgués, con los reyes y las reinas.

En Europa, tiene una clara tradición con el Polo

En Sudamérica, la marca tiene una identificación con el campo salvo en Chile que muestra su costado Inglés.

### **5.3.3 Los casos de Ayres - Trosman**

Gabriel Isersky, actual CEO y presidente de Engrama S.A. es un empresario creador de las marcas Ayres y Trosman. Concedió una entrevista personal al maestrando en el cual relata su experiencia en el proceso de internacionalización de Ayres y Trosman en Sudamérica.

#### **¿Cuáles son las razones que lo llevo a internacionalizar su marca?**

Hay razones personales, aspiracionales y económicas que me llevaron al deseo y necesidad de encaminarnos al proceso de internacionalización. Sentíamos que la marca tenía un gran potencial ya que alcanzo un grado de maduración importante en casi 20 años en Argentina. Pero la razón más importante es incorporar la moneda dura al negocio, atomizando el riesgo ante los vaivenes de la economía argentina.

#### **¿Qué desafíos represento internacionalizar su marca?**





Argentina es un mercado chico y vimos similitudes en los países de la región. Creemos que la internacionalización acompaña a una mejor escala. Para ello, tuvimos que analizar si podíamos atender a una demanda creciente, ordenarnos económica y financieramente, tuvimos que preparar a nuestros equipos gerenciales y por sobre todo, encontrar un socio estratégico que nos acompañara en este desafío.

### **¿Cómo decidió en cuáles mercados entrar?**

Definimos ingresar al mercado regional (Sudamérica y Latinoamérica), países cercanos con temporadas equivalentes a las de la presentación en Argentina. Esto evita trabajar con temporadas cruzadas y el adelantamiento de las mismas en el Occidente.

### **¿Bajo qué modelo de negocios ingreso en el mercado internacional?**

Sabíamos que necesitábamos el acompañamiento de un jugador importante y representativo en cada país, con conocimiento del mercado local, que nos evitara los tiempos y costos de aprendizaje y conocimiento del mercado local. Por lo tanto, nos encaminamos en la búsqueda de un Master Franquicia. Esto implica renunciar a altos márgenes, pero limita el riesgo financiero y de desconocimiento del mercado.

### **¿Cuál es el aprendizaje de una experiencia de internacionalización?**

Un plan de internacionalización de marca no es ajeno a lo que sucede en el contexto local, por lo menos no lo fue para nosotros, y más aún, en una empresa como la nuestra que tiene el 95% de sus procesos productivos y proveedores en el país.

Nuestro paso en el mercado Trasandino y Sudamericano nos dejó como experiencia que la coyuntura local tuvo un factor determinante en la consolidación sostenida del proceso de internacionalización, y esto fue debido a que en un modelo de negocio con fuertes costos internos crecientes en términos de dólares, sumado al retraso en materia cambiaria y una economía global moderna con precios maduros que no tienden a sufrir variaciones entre temporadas, no nos permitía justificar argumentos sólidos para aumentar los precios de nuestros productos entre temporadas.



## **5.4 LA MIRADA DE LOS ESPECIALISTAS**

### **5.4.1 Internacionalización de Pymes**

#### **Dificultades estructurales de las PYMES para exportar**

Noceti y Bertagni (2014) explican para Price Waterhouse & Co. qué través de sus experiencias internacionales, han constatado que la primera gran dificultad que tiene una PyME para internacionalizarse es muchas veces la falta de este concepto en la dirección de la empresa.

En el caso particular de las empresas PyMEs familiares nacidas para un negocio del mercado doméstico, que vivió muchos años hasta la globalización con un esquema de sustitución de importaciones con alta protección arancelaria, es difícil ver en la primera generación la concepción de internacionalizarse, esta aparece en la segunda o tercera generación donde hijos más profesionalmente formados o con otra visión tienen presente esta alternativa como forma de desarrollo de la empresa.

Por supuesto existen excepciones, tal es así que uno de los autores de esta nota, dirigió la comercialización de una empresa PyME familiar durante diez años que nació 100% como exportadora con un producto del sector foresto-industrial. El otro gran tema es la reducida envergadura de la PyME, esta, por su tamaño carece en primer término de una gran organización, con el problema adicional que es difícil encontrar en ella integrantes con el know-how internacional para encarar este proceso a lo cual se suma el costo de este.

Hay maneras de solucionar esto con los Consorcios de Exportación como veremos donde el costo de un especialista es compartido por sus miembros, disminuyendo el impacto de este.

Pero a la falta de recursos humanos, hay que sumar la falta de recursos financieros que tiene una PyME, para soportar por ejemplo el capital necesario para comprar materias primas, financiar el proceso productivo, de transporte y cobranza en el exterior.



Los recursos humanos y financieros son unas de las limitaciones que existen, otras hacen a los procesos y a las tecnologías necesarias para cumplir con todos los estándares que requiere el mercado de destino junto con las certificaciones que estos demandan.

Superado el problema de la visión estratégica, el tamaño, los recursos humanos y financieros, de procesos y tecnológicos, la PyME enfrenta el otro gran desafío: la obtención de la información de posibles mercados de destino para evaluar cuán atractivo es. Aquí, nuevamente los recursos le privan a la PyME de contar como tal vez lo haría una empresa grande, con la realización de estudios de mercado en destino, pero los últimos avances tecnológicos la han dotado con internet, un arma poderosa que ha disminuido la distancia existente anteriormente, al permitir obtener una gran cantidad de información a muy bajos costos. Hay otras limitaciones en el ámbito externo, como las restricciones al comercio, barreras arancelarias y paraarancelarias, procedimientos burocráticos, falta de capacitación y de poder de lobby frente al Estado, pero también cabe destacar que hay mucho desconocimiento por parte de la empresa PyME de herramientas de promoción que se tratan por separado en esta nota.

### **Internacionalización de las empresas de manufactura**

Mucho es lo que se ha escrito en la bibliografía respecto a los modelos de internacionalizar a la PyME, cabe mencionar entre ellos:

- a) La internacionalización desde una perspectiva económica basada en los costos y ventajas económicas de la internacionalización con el llamado Paradigma eclético.
- b) La Teoría de las Redes se centra al proceso de internacionalización en un desarrollo lógico de las redes Inter organizativas y sociales de la empresa.
- c) El Diamante de Porter que se basa en las condiciones de la demanda, la dotación de factores, la estrategia de rivalidad de empresas y la causalidad.



d) Por último el llamado Modelo Escandinavo de Uppsala, Johanson y Vahlne (2009), también llamado evolutivo o gradualista de la internacionalización, Lucarena y González (2011), que desarrolla la teoría que las empresas pasan por etapas sucesivas desde su dedicación total al mercado interno, a los diferentes grados de internacionalización a medida que se desarrolla su aprendizaje del know-how internacional e incrementan dimensión a lo largo del tiempo.

Así, en la práctica, la empresa se iniciaría con exportaciones esporádicas o spot, para luego pasar a operaciones con regularidad basada en un plan de exportación en forma directa a clientes si su número lo permite o con presencia en el exterior de un agente de ventas externo o propio, para luego establecer una operación comercial de distribución en el exterior, cuando el número de clientes o el establecimiento de un stock para dar servicio lo requiere.

Esta distribución (de terceros, propia o mixta), muchas veces toma la otra forma más común de internacionalización en estos dos últimos casos que es la IED (Inversión Extranjera Directa).

“Esta se da cuando un inversionista residente (Inversor Directo) tiene como objetivo una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país (empresa de inversión directa)” Solberg, C.A (s.f.), para luego pasar a una inversión con producción en destino si el volumen de ese mercado lo justifica como así también sus ventajas de costos comparativos.

De esa forma queda configurada la empresa multidoméstica o multinacional. Hay un estado superior en esa evolución que es la empresa global que se diferencia de la multinacional en tener una estrategia de negocio para el mundo y no la adaptada a un mercado doméstico en particular, con un grado alto de estandarización de productos, plantas localizadas solo en algunos lugares donde se optimizan el costo, se concentra la escala, con una estructura organizativa más funcional que jerárquica, con ejecutivos y accionistas de culturas diferentes generalmente en empresas de gran dimensión.

Pero también encontramos empresas denominadas “born global” (nacida global), que inician un negocio con una estrategia global para el mundo dándose de forma más



“natural” en el contexto de las exportaciones de servicios, el cual analizaremos a continuación.

### **Modelos no tradicionales**

Además de la Exportación y la IED a que nos hemos referido, las empresas PyMEs pueden recurrir a métodos no tradicionales para internacionalizarse, algunos de ellos son: Franchising, Leasing, Joint Venture, Sub-Contratación Internacional, Contrato de Maquila y Consorcios de Exportación.

Respecto a este último punto cabe señalar que un consorcio de exportación es la alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas.

Las empresas que integran el consorcio son independientes entre sí, conservan su autonomía jurídica y personalidad comercial, manteniendo su estructura y dirección tanto financiera como administrativa.

Los consorcios de exportación presentan una serie de ventajas entre las que se destacan el incremento de la oferta en cuanto a la gama, volumen y el aumento de poder de negociación con los proveedores y clientes, como así también la obtención de la información y menores costos de transporte.

Los consorcios de exportación en la Argentina se inician en 1968, reciben impulso en 1984-1991 con la Ley 23.101 Promoción de Exportaciones y en la actualidad la Fundación Exportar es el organismo que lidera el Programa de Exportaciones dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores en conjunto con la Fundación ICBC.

La ley 26.005 de Consorcios de Cooperación del año 2004 les da naturaleza contractual por lo que no son personas jurídicas de derecho.



Sus características son normalmente que algunos de sus miembros tienen experiencia exportadora, pertenecen al mismo sector y presentan competitividad para exportar.

Esta figura ha tenido una aceptación moderada siendo que a mediados de 2013 existían solo 65 grupos representantes de 405 empresas. Bekerman, Wiñasky y Moncaut (2013).

***Cadenas de Valor Global:*** Los procesos de producción se escinden en diversas fases o bloques de funciones que se desarrollan de manera separada en diferentes localizaciones de la geografía mundial. En ellas grandes compañías derivan en varias PyMEs especializadas en determinados procesos o actividades denominadas fragmentación “Funcional”. Romero Luna (s.f)

Así, varias corporaciones fuertes en Investigación y Desarrollo (I+D) y Marketing internacionalizan funciones productivas hacia PyMEs de países en desarrollo.

Aparece así el Global Value Chain (GVC) o sea una cadena de valor global compuesto por empresas grandes y Pymes que tienen funciones delimitadas en la misma por las primeras.

Este proceso puede presentar ventajas para las PyMEs como acceder a una cadena de valor que le permite internacionalizarse indirectamente favorecida por la fortaleza de su área de I+D y Marketing que poseen las grandes empresas.

Isidoro Romero Luna (s.f) menciona que los procesos de mejora en las PyMEs se pueden ver estimulados por:

- 1) La asimilación tecnológica, efecto “derrame” tecnológico -technological spillovers-, a partir de las grandes empresas que gobiernan la cadena.
- 2) Los procesos de aprendizajes de los trabajadores y la Dirección.
- 3) La obtención de estándares técnicos internacionales.



Pero el gran riesgo es que el dominio de la gran empresa sobre la PyME sea tal que el crecimiento futuro de la empresa esté condicionado por la empresa dominante de la cadena de valor global o sus precios sean tan controlados o limitados que sea imposible tener la generación de medios económicos para ese desarrollo.

### **Recaudos legales para el desarrollo de los negocios internacionales**

A continuación, serán analizados los recaudos legales aplicables a cada etapa en el proceso de internacionalización de las compañías argentinas, exponiendo primeramente nuestros comentarios respecto de lo que entendemos como crucial para el desarrollo de cualquier negocio: la financiación.

A lo largo de todo el proceso de internacionalización que desarrollen las compañías, éstas podrán evidenciar necesidades de fondos para su desarrollo. En este sentido, consideramos importante describir brevemente las consideraciones legales que deberán tenerse en cuenta, cuando esta financiación refiera a exportaciones y/o provenga de fuentes externas ya sea a través de anticipos y prefinanciaciones de exportación; préstamos financieros; o por medio de las mencionadas IED.

**Anticipos y Prefinanciaciones.** Las empresas podrán percibir anticipos por parte de sus clientes del exterior que permitan financiar por ejemplo sus procesos productivos de forma parcial y/o total, así como prefinanciaciones que fueren otorgadas por entidades financieras locales y/o del exterior.

**Préstamos Financieros.** Respecto de los préstamos financieros que fueren otorgados por no residentes, a residentes, deberán considerarse los tres siguientes requisitos básicos: deberán ingresar y liquidar en el mercado de cambios los fondos desembolsados; con un plazo mínimo de permanencia de 365 (trescientos sesenta y cinco) días corridos, y deberán constituir un depósito nominativo no transferible y no remunerado por el 30% del importe involucrado durante el mismo plazo. En este punto es importante destacar que existen determinadas excepciones a la constitución del encaje en relación al destino del préstamo.



IED de No Residentes. Las empresas locales podrán financiarse a través de inversiones de no residentes, a través de aportes de capital. Lo que deberá recordarse en esta instancia es que, en principio, los aportes de capital no revisten obligación de ingreso y liquidación a través del mercado de cambios. No obstante, si se decidiera su ingreso, se encuentran alcanzados por la obligación de constitución del depósito no remunerado antes mencionado, con excepción de aquellos aportes que posean el carácter de inversión directa.

Una vez obtenida la financiación, el método de venta dependerá del nivel de internacionalización que la compañía exportadora posea. La primera forma, y más básica, de internacionalización es representada por ventas bajo exportaciones regulares (paso siguiente de las ya denominadas “exportaciones spot”).

Aspectos Aduaneros Relativos a la Exportación. Lo primero que debe considerar cualquier compañía que se inicie en el comercio exterior es gestionar su inscripción ante la Dirección General de Aduanas (DGA) como importador/exportador en lo que el mencionado organismo denomina como “Registros Especiales Aduaneros”. Gestionada la habilitación estará en condiciones de realizar las declaraciones aduaneras pertinentes. Es importante tener en cuenta que las exportaciones deben ser documentadas, una vez realizada la documentación resulta inalterable. Solo a modo introductorio estas declaraciones deberán contener todo lo relativo con la operación, donde serán de absoluta sensibilidad los métodos utilizados para la conformación del precio, como así también, las alícuotas impositivas aplicables.

Aspectos Cambiarios Relativos a la Exportación. Toda empresa que se inserte en el mercado externo fuere a través de exportaciones y/o alguno de los restantes métodos posibles, debe conocer que rige en nuestro país, desde diciembre de 2001, un Régimen de Control de Cambios. Éste regula todo ingreso o egreso de divisas desde y hacia el exterior a través del mercado de cambios y define la obligación de declarar y registrar un código de concepto en cada transacción cambiaria, en virtud del cual corresponderá un determinado tratamiento.

En este marco debe considerarse que en el caso de exportaciones de bienes rige la obligación de ingresar y liquidar (convertir a pesos) en el mercado de cambios el





contravalor en divisas, dentro de los plazos que establezca la reglamentación pertinente. En este sentido, los plazos varían (i) según el tipo de producto –considerando la posición arancelaria del mismo-; (ii) conforme se trate o no de operaciones entre empresas consideradas vinculadas–debe tenerse presente que el concepto de vinculadas responde a los supuestos de la Ley de Impuesto a la Ganancias-; y (iii) dependiendo del momento en el cual los fondos se hubieren cobrado.

Por último, debemos agregar que, a los efectos de la realización de este tipo de exportaciones regulares, existen diferentes herramientas que suelen ser utilizadas en los comienzos de estas opciones de internacionalización. Entre ellas, destacamos a los consorcios de cooperación (mencionados anteriormente), y a la figura de Exportación en Consignación. Respecto a este último, se caracteriza por la posibilidad de diferimiento del pago de los derechos aduaneros, e ingreso de divisas, hasta el momento de concretada la venta.

La Inversión en el Exterior. Como hemos mencionado en un apartado anterior, en un escenario de mayor internacionalización, las compañías (saliendo del esquema de la exportación regular) procurarán realizar estas operaciones en consideración de una presencia física en el exterior. Para ello se les plantearán alternativas tales como invertir en empresas ya constituidas en el exterior adquiriendo parte o la totalidad del capital accionario y/o constituir filiales y/o sucursales propias.

En miras de efectuar inversiones en el exterior las empresas analizan las dos alternativas lógicas. La primera es mediante la utilización de fondos que posean localmente, y podrían ser transferidos al exterior; y la segunda es la utilización de fondos que ya se encuentren en cuentas del exterior. Respecto de la primera opción debe mencionarse que, actualmente, esta alternativa no es viable desde el punto de vista de la normativa cambiaria. Anteriormente se permitían las trasferencias de divisas al exterior para la realización de inversiones dentro de ciertos límites, pero esta posibilidad fue suspendida en julio del año 2012 y eliminada totalmente en enero del corriente. Por otro lado, considerando la segunda alternativa, los fondos que las empresas posean en el exterior, y que fueren considerados como fondos de libre disponibilidad, podrán ser utilizados para la concreción de inversiones. Ahora bien, estos fondos calificarán como



tales cuando hubieren sido constituidos con acceso al mercado de cambios conforme la normativa vigente al momento aplicable –actualmente esta posibilidad también se ha eliminado de la normativa-, o cuando correspondan a cobros en el exterior por conceptos no obligados a su ingreso y liquidación en el mercado de cambios.

Conforme todo lo expuesto, y a modo de resumen, las compañías sólo podrán invertir en el exterior si al momento poseen fondos de libre disponibilidad y/o si pudieren generarlos en un futuro por cobros no sujetos a la obligación de ingreso y liquidación. De otra forma, este método de internacionalización se verá prácticamente imposible de concretar. Nocetti y Bertagni (2014)

#### **5.4.2 La internacionalización de marca: siete consejos prácticos.**

Las socias del estudio Garrigues, Sorribas y Mesa (2013) concluyen en los siguientes consejos prácticos.

##### **Crear una marca original**

La originalidad es un must en el mundo de la moda que también resulta imprescindible a la hora de elegir la marca con la que queremos identificarnos. La premisa de partida es sencilla: cuanto más original sea nuestra marca y menos relación guarde con el negocio de la moda, más fácil y económica será su protección. Lo mejor es optar por una marca carente de significado que podamos utilizar como un lienzo en blanco sobre el que construir nuestra propia identidad. (Sorribas y Mesa, 2013)

##### **Ser optimistas y actuar convencidos de que su marca será global**

Pensar en global desde el inicio es siempre la mejor estrategia. El primer paso es averiguar si la marca que queremos utilizar está disponible en todos los territorios en los que, a corto o medio plazo, nos gustaría expandirnos. La estrategia en el diseño de una cartera de marcas tiene un coste, pero prescindir de ella puede suponer un coste



infinitamente mayor. Al entrar en España, la multinacional norteamericana Nike se vio sorprendida por la existencia de una marca idéntica utilizada para la comercialización de ropa deportiva. Aunque finalmente favorable para Nike, el litigio duró más de dieciocho años. Asimismo, Apple acaba de ver rechazado el registro de su marca iPhone en Brasil. Tampoco ha podido impedir el uso de la marca iPhone en México. El gigante de la manzana no se dará por vencido fácilmente, pero el camino se adivina largo, costoso y de resultado incierto. (Sorribas y Mesa, 2013)

### **Adaptar una marca local**

El escenario cambia cuando al iniciar un proceso de internacionalización contamos con una marca bien sentada en España. El éxito nacional nos servirá de apoyo a la hora de iniciar un proceso de internacionalización, pero puede que alguno de los elementos que conforman nuestra cultura de marca no sean fácilmente exportables. Puede que nuestra marca se apoye en iconos incomprensibles fuera de nuestras fronteras, que no suene bien o que tenga un significado inadecuado en otros idiomas. También cabe la posibilidad de que alguien se nos haya adelantado y haya registrado una marca idéntica o similar a la nuestra, impidiéndonos la entrada en un nuevo mercado. No todo este perdido. La transformación de Mango en MNG by Mango da buena fe de ello. (Sorribas y Mesa, 2013)

### **Proteger el producto sólo cuando es necesario**

Los cortísimos ciclos de innovación de la industria de la moda nos exigen valorar cuidadosamente la forma en la que vamos a proteger nuestros diseños. El registro de diseños industriales o modelos de utilidad en Europa o de patentes de diseño en Estados Unidos puede ser útil cuando el producto en cuestión puede sobrevivir a su temporada de lanzamiento (más habitual en joyería o accesorios) o cuando protegemos elementos identificativos que se repiten en distintas temporadas (cierres, estampados, etc.) pero resulta demasiado costoso para productos de temporada. El diseño comunitario no registrado y el derecho de propiedad intelectual pueden servirnos de ayuda cuando se trata



de imitaciones serviles, aunque en la mayoría de los casos, la rapidez en la innovación será nuestra mejor defensa. Recordemos que, en el mundo de la moda, el valor está en la marca, no en el producto. (Sorribas y Mesa, 2013)

### **Identificar el know how**

El secreto del éxito de muchas empresas de moda se basa en factores que poco o nada tienen que ver con el diseño, como la reducción de los ciclos de producción o la gestión de stocks. Estos elementos son perfectamente subsumibles en el concepto de know how al ser identificables, secretos y aportarnos una ventaja competitiva.

La paquetización y protección de nuestro know how no sólo nos ayuda en la labor de internacionalización, sino que, además, puede optimizar la carga fiscal global de la empresa gracias a los incentivos a los que puede acogerse, convirtiéndose en una vía muy apetecible para la autofinanciación de nuestras inversiones en I+D. (Sorribas y Mesa, 2013)

### **Analizar el mercado al que se dirige**

Internacionalizarse es una aventura, y en toda aventura hay un componente de emoción y de riesgo. Pero es posible conocer y, en consecuencia, acotar o gestionar los riesgos. Hay que analizar el país. No es lo mismo dirigirse a un mercado occidental que oriental, a un país desarrollado que a un país en vías de desarrollo. Es preciso conocer qué marco de protección jurídica nos ofrece y, a partir de ahí, decidir si, conocidos los posibles riesgos, vale la pena apostar y cómo. (Sorribas y Mesa, 2013)

### **¿Cómo abordar el nuevo mercado?**

No hay un traje a medida, incluso un mismo formato en un país puede no ser susceptible de ser reproducido en otro. Las posibilidades son diversas y habrá que valorar



globalmente los distintos factores para decidir cómo nos conviene instalarnos en el mercado internacional de destino. El modo debe ser siempre coherente con nuestra política de marca, entendida en un sentido amplio que va más allá del mero registro. Tenemos que diseñar una estrategia de marca también global. La fórmula escogida debe permitir y ser coherente con el segmento en el que queremos posicionar nuestra marca (algo clave si buscamos socio local, conviene chequear previamente la idoneidad del socio), con el modo en que queremos desarrollar nuestra marca (por ejemplo la licencia puede ser útil si pretendemos desarrollar distintas clasificaciones y se opta por una inversión mínima de capital en la internacionalización), con nuestro modelo de negocio en atención al canal de distribución por el que hemos apostado (tiendas propias, franquicias, mixto). Es posible que queramos empezar aprovechando un canal de distribución local ya existente de modo que podamos realizar una prospección de mercado a un coste sostenido (contratos de distribución, agencia). Todo lo anterior, junto con un adecuado análisis fiscal de la estructura, convergerá en la conveniencia o no de constituir una sociedad filial en el mercado de destino.

En todo proceso de internacionalización deberemos conocer qué grado de seguridad jurídica nos ofrece el mercado de destino para proteger adecuadamente nuestra marca, nuestro talento, nuestro know how, nuestro capital y, también, la posibilidad de repatriar los beneficios que obtengamos de toda esta andadura. Sorribas y Mesa, (2013)

#### **5.4.3 Dificultades en la internacionalización de la empresa**

Según Cuervo-Cazurra (2004), la expansión a otros países, o internacionalización, provee a la empresa de muchos beneficios. La empresa puede aumentar de modo significativo las ventas de productos existentes, disfrutando con ello de mayores rendimientos sobre inversiones previas. También puede acceder a fuentes de materias primas, productos intermedios, o empleados cualificados a un menor coste o de mejor calidad que en el país de origen, lo que le permite mejorar los procesos productivos. Incluso puede obtener capacidades tecnológicas que no existen en el país de origen y de este modo mejorar su conocimiento. Antes de embarcarse en la expansión a otro país, para



obtener alguno de estos objetivos, el empresario suele analizar con cuidado las características del país extranjero, estudia el entorno competitivo, y evalúa las ventajas de la empresa en comparación con los competidores. Una conclusión positiva de estos análisis lleva a la empresa a entrar en un país extranjero. Sin embargo, a pesar de las buenas perspectivas iniciales, en muchos casos la operación en el país extranjero no alcanza los objetivos deseados; o los niveles de ventas esperados, o no se obtienen las materias primas, productos intermedios, o mano de obra al coste deseado, o no se materializa la mejora en los conocimientos y capacidades tecnológicas.

El golpe de gracia viene cuando además de no obtener los objetivos deseados, la operación en el extranjero genera pérdidas. ¿Cómo es esto posible cuando los análisis iniciales del país extranjero, industria, y de las ventajas de la empresa eran positivos? En muchos casos la razón no es que estos estudios hayan sido erróneos, sino que no han sido completados con una evaluación de las fuentes de dificultades en la internacionalización. Las dificultades en la internacionalización son la desventaja competitiva que la subsidiaria de una empresa extranjera tiene en comparación con sus competidores locales. Estudios previos han discutido este concepto bajo los nombres "coste de operar en el extranjero" (cost of doing business abroad) (Hymer, 1976) o "handicap de ser extranjero" (liability of foreignness) (Zaheer, 1995). Los estudios empíricos se han centrado en analizar las consecuencias de estas dificultades. Estos estudios revelan que, al comparar las subsidiarias de empresas extranjeras con las empresas locales, las subsidiarias suelen tener peores resultados (Zaheer, 1995), ser menos eficientes (Miller y Parkhe, 2002), tener mayores probabilidades de cierre (Zaheer y Mosakowski, 1997), e incluso suelen ser objeto de más pleitos judiciales (Mezias, 2002). Sin embargo, con el paso del tiempo, estas subsidiarias acaban teniendo la misma probabilidad de cierre que las empresas locales (Zaheer y Mosakowski, 1997). Las subsidiarias de empresas extranjeras logran superar las dificultades de algún modo. Para poder superar las dificultades es necesario primero entender su naturaleza. Para ello clasificamos las dificultades en seis tipos dependiendo de su causa; esto facilita la identificación y solución de las mismas. Estos seis tipos se agrupan en dos clases de dificultades dependiendo de su relación con los recursos <sup>(a)</sup> de la empresa.



Tres tipos son causados por los recursos existentes en la empresa: (1) la dificultad de transferir recursos al extranjero, (2) la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y (3) la creación de desventajas al transferir recursos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la falta de recursos necesarios para: (4) ser una multinacional, (5) competir en la nueva industria, y (6) operar en el nuevo marco institucional. **La tabla 1** resume las dificultades a la internacionalización y sus soluciones. Todas ellas son dificultades potenciales. Una empresa se puede enfrentar a todas, a unas pocas, o a ninguna de las dificultades dependiendo de sus características y de las características del país donde entra.



### **Cuadro 1. Dificultades en la internacionalización y sus soluciones**

Fuente: tomado de Cuervo-Cazurra (2004)

TIPO DE DIFICULTAD	SOLUCIONES
La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento, al extranjero	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento al extranjero. Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo, y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen	Buscar el segmento donde crear valor. Adaptar la operación. Salir del país
La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen o ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	Invertir en desarrollar el recurso. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar consultores especializados en marcos institucionales

El análisis que se presenta sirve al empresario para identificar a qué tipo de dificultad se enfrenta su empresa, y para diseñar la solución a la misma que ataque su causa. A continuación, se analizan de a una en una.





## **Dificultades Causadas por los Recursos Existentes en la Empresa**

La internacionalización requiere la transferencia de recursos existentes en la empresa a una nueva área geográfica. Este hecho es claro cuando la empresa se internacionaliza para aumentar las ventas, ya que la empresa transfiere a otro país recursos o los productos creados con los recursos. Sin embargo, también hay transferencia de recursos existentes cuando la empresa se internacionaliza para acceder a materias primas, productos intermedios, mano de obra, o conocimientos en el extranjero. La empresa transfiere recursos existentes, como parte del personal, tecnología, o dinero, para establecer la operación en el país extranjero que le permite este acceso. Estos recursos existentes pueden ser la causa de tres tipos de dificultades en la internacionalización: la dificultad de transferir recursos, la dificultad de transferir ventajas, y la creación de desventajas.

### **La Dificultad de Transferir Recursos al Extranjero.**

En concordancia con Cuervo-Cazurra (2004), transferir al extranjero recursos existentes en la empresa no es fácil. Estos pueden estar físicamente conectados a un lugar y no se pueden mover, como es el caso de una red de distribución o una planta productiva. Por ello, en muchos casos la empresa utiliza en su internacionalización aquellos recursos que son móviles, como son los recursos intangibles. Sin embargo, incluso recursos intangibles que no están físicamente unidos a un lugar, como la tecnología o el conocimiento, son difíciles de transferir al extranjero (Kogut y Zander, 1993). Una gran parte del conocimiento es tácito y difícil de expresar (Nonaka, 1994); esto permite a la empresa proteger su ventaja competitiva de la imitación de competidores, pero a la vez limita la internacionalización. En muchos casos nos encontramos con que los empleados en el país de origen desarrollan productos o sirven a los clientes de un modo excepcional. Sin embargo, cuando tratamos de entender cómo lo hacen, no son capaces de explicarlo en palabras. Esta dificultad en transferir el conocimiento tácito se complica aún más cuando tenemos que transmitirlo al personal de la subsidiaria extranjera que habla otro idioma o que viene de una cultura distinta. Incluso cuando el conocimiento es explícito y se puede



expresar en palabras, la falta de motivación o la falta de entendimiento entre la persona que lo genera y la persona que lo recibe limita la transferencia (Szulanski, 1996). La falta de motivación existe, por ejemplo, cuando el personal no le da importancia o no tiene tiempo para contarles a los empleados de la subsidiaria cómo se hacen las cosas en la casa matriz, o el personal de la subsidiaria no está interesado en oír lo que les cuentan los empleados de la casa matriz. La falta de entendimiento existe, aparte del problema obvio de tener que comunicarse en un idioma extranjero, cuando el personal tiene puntos de vista distintos, por ejemplo, respecto a cómo organizar la producción o servir a los clientes, que influyen en cómo perciben el conocimiento transmitido. Estas diferencias en puntos de vista se acentúan al operar en países diferentes con distintas pautas de comportamiento y supuestos de partida. Esta dificultad se puede resolver con el intercambio de personal entre la casa matriz y la subsidiaria. Esto consiste no sólo en enviar empleados del país de origen a la subsidiaria para que controlen la nueva operación, sino además para que transmitan el modo de hacer y los conocimientos desarrollados en el país de origen. También requiere traer personal de la subsidiaria a las operaciones en el país de origen para que observen y absorban la manera como la empresa genera productos y sirve a los clientes allí. La empresa también puede invertir en codificar las mejores prácticas y conocimientos con los que desarrolla las operaciones en el país de origen para facilitar su réplica en la subsidiaria. Al codificar estas mejores prácticas, debe de hacerlo de modo que puedan ser entendidas por otras personas que tienen puntos de vista diferentes. Esto requiere no sólo explicar qué hacer y cómo hacerlo, sino también por qué hacerlo de un modo y no de otro.

### **La Dificultad de Transferir al Extranjero las Ventajas de los Recursos Existentes.**

Siguiendo a Cuervo-Cazurra (2004), una vez que la empresa ha solucionado la dificultad previa y logra transferir recursos y conocimientos a la subsidiaria, se puede encontrar con que la ventaja que la empresa obtenía de estos recursos en el país de origen no se transfiere al extranjero. Esto surge porque alguna de las condiciones necesarias para que un recurso sea la base de la ventaja competitiva de la empresa que existía en el país de origen, no existe en el país extranjero. Entre los recursos de la empresa, sólo aquellos que



cumplen cuatro condiciones pueden dar a la empresa una ventaja competitiva frente a los competidores (Barney, 1991) el recurso es útil para generar productos que crean valor para los clientes, su oferta es limitada, es difícil de imitar por los competidores, y es difícil de sustituir por los competidores. Por ejemplo, la empresa puede obtener una ventaja de sus conocimientos tecnológicos cuando estos son la base de los productos de la empresa, pocas empresas tienen las mismas capacidades tecnológicas, otras empresas tienen dificultades en imitar las capacidades porque son parte de un sistema de partes interrelacionadas, y los competidores no pueden encontrar tecnologías alternativas con las que sustituir estas capacidades. Al transferir a otro país los recursos sobre los que la empresa basa su ventaja en el país de origen, la empresa se puede encontrar con que algunas de estas condiciones no se mantienen. Puede ocurrir que el recurso no crea valor para los clientes. Por ejemplo, la imagen de la empresa puede ser ventajosa en el país de origen, pero no lo es en otro país porque los consumidores no la conocen y no le dan valor. Puede pasar que el recurso está ampliamente disponible. Por ejemplo, una empresa puede tener una ventaja al acceder a los mercados de capitales locales a menor costo que sus competidores locales, pero se encuentra que, al entrar en otro país con mercados de capitales más desarrollados, todos los competidores tienen acceso a capital a bajo costo. O puede ocurrir que los competidores no tienen problemas en imitar el recurso o sustituirlo por otros. Por ejemplo, una empresa que basa su ventaja en el país de origen en tecnología propia se encuentra con que en el país extranjero los competidores no tienen problemas en imitar esta tecnología porque no hay protección de la propiedad intelectual. Las soluciones de esta dificultad son limitadas. La empresa se encuentra con que sus productos no ofrecen un valor a los clientes que estos no pueden obtener con los productos de las empresas locales. La solución exige cambios en el modo de operar en el extranjero, por ejemplo, eligiendo un segmento de mercado distinto del habitual donde los recursos de la empresa mantengan su valor. Sin embargo, estos cambios exigen inversiones adicionales que pueden no justificar el operar en el país extranjero. La empresa puede optar por salir, a no ser que el acceso al país extranjero se haya hecho no para obtener una ventaja allí, sino para obtener una ventaja en el país de origen. Por ejemplo, la empresa estableció una subsidiaria para obtener acceso a recursos naturales o mano de obra cualificada a menor costo que en el país de origen. En este caso, aun cuando la empresa no obtenga una ventaja en el país extranjero y su operación sea una



más entre las muchas existentes, la empresa puede beneficiarse en el país de origen; esto justifica la internacionalización.

### **La Creación de Desventajas en el Extranjero al Transferir Recursos Existentes en la Empresa.**

Para Cuervo-Cazurra (2004), a veces puede ocurrir que la empresa transfiera recursos al país extranjero y estos generan desventajas. Esto suele sorprender al empresario ya que los recursos transferidos no creaban problemas o eran una fuente de ventaja en el país de origen. Esta dificultad surge al transferir recursos que van en contra de las normas del lugar. La desventaja surge por no evaluar cómo los recursos de la empresa son parte de un sistema; la empresa replica las prácticas que conoce aun cuando no son aplicables en otro entorno. Por ejemplo, la empresa impone unas normas de trabajo y unos modos de organizar la producción que, aunque son valiosos en el país de origen, van en contra del modo de trabajo en el país extranjero y generan baja productividad y descontento entre los trabajadores. Este problema se puede solucionar mediante la evaluación de los supuestos de partida en los que se basan las prácticas de la empresa. Esto le permite a la empresa entender mejor cómo estas prácticas dependen de las normas del entorno. Una vez realizado esto, la empresa puede analizar si estas prácticas son adecuadas al nuevo país extranjero, o si es necesario adaptarlas a las condiciones de este. Un caso especial surge cuando es el país de origen de la empresa el recurso que crea desventajas porque éste disgusta a la gente del país extranjero. La empresa se ve perjudicada en la operación y en la imagen de sus productos en el país extranjero. El gobierno del país extranjero, por cuestiones de soberanía nacional o de populismo, discrimina contra las subsidiarias de empresas extranjeras. Por ejemplo, las excluye de los contratos públicos o de los subsidios estatales, o establece imposiciones adicionales que las empresas locales no tienen que cumplir, como el invertir en desarrollar el área donde se establecen. Los consumidores, por cuestiones de nacionalismo económico, relaciones coloniales previas, o por la mala reputación del país de origen de la empresa, prefieren los productos locales o de empresas de otros países aun cuando los productos de la empresa sean mejores. La solución a este



problema consiste en demostrar que los beneficios que la empresa o sus productos ofrecen son independientes de su país de origen. Cuando la empresa sufre la discriminación del gobierno, la solución consiste en buscar apoyo en el país (lobby) para que el gobierno perciba los beneficios económicos y tecnológicos que la empresa trae. Cuando la empresa sufre una desventaja porque a los consumidores no les gusta el país de origen, la empresa puede alterar la imagen de los productos, por ejemplo, utilizando marcas locales o marcas que tengan una imagen local. También puede evitar la asociación de los productos con el país de origen, por ejemplo, no indicando de donde viene el producto, o utilizando marcas de origen regionales como Made in the European Union. A diferencia del gobierno, los consumidores en muchos casos no conocen el país de origen de la empresa, sino que se guían por la percepción del país de origen de la marca. Dificultades Causadas por la Carencia de Recursos La internacionalización, al igual que la expansión vertical o la diversificación, requiere de recursos que complementen los recursos transferidos desde las operaciones existentes. La carencia de estos recursos genera dificultades en la internacionalización (Eriksson, Johanson, Majkgard, y Sharma, 1997). Clasificamos estas carencias en tres tipos dependiendo de que los recursos sean necesarios para: ser una multinacional, competir en una nueva industria, o operar en un nuevo marco institucional.

### **La Carencia de Recursos para Ser una Multinacional.**

La internacionalización suele aumentar el volumen de operaciones de la empresa, la complejidad en las operaciones, o ambas. La empresa necesita recursos adicionales en la casa matriz para ser una multinacional y poder incorporar estos aumentos en tamaño o complejidad a las actividades corrientes, coordinar la expansión de operaciones, y mantener coherencia entre las actividades. Por ejemplo, los directivos en la casa matriz necesitan prestar atención a la nueva operación en el extranjero para establecer una estrategia que esté en línea con los objetivos de la empresa, o los sistemas de información necesitan de una mayor capacidad para poder incorporar el volumen adicional de datos que genera la nueva subsidiaria. La empresa que carece de recursos para ser una multinacional



se encontrará con directivos tratando de hacer demasiadas cosas, con sistemas de información abrumados por los datos adicionales, o con estructuras organizativas incapaces de coordinar la subsidiaria. Esta dificultad suele darse sólo al inicio de la internacionalización. La solución a esta dificultad consiste en aumentar la capacidad directiva, los sistemas de información y la estructura antes de internacionalizar la empresa. Una alternativa es adoptar sistemas modulares que le permitan aumentar la capacidad de coordinación a la vez que incrementa su presencia internacional. (Cuervo-Cazurra, 2004)

### **La Carencia de Recursos Necesarios para Competir en un nuevo Marco Competitivo.**

La internacionalización supone entrar a competir en otro país con una estructura de la industria distinta. Por ejemplo, el número y tipo de competidores, las características de los proveedores, o el poder de los clientes varían de país a país. La empresa va a carecer de algunos recursos necesarios para adaptarse a estas diferencias en el modo de competir y servir a los clientes. Además, como discutimos anteriormente, la empresa no puede transferir todos los recursos necesarios para competir, como por ejemplo una planta productiva, un sistema de distribución, o la reputación entre los clientes y proveedores. La empresa también va a carecer de estos recursos que no puede transferir y que necesita para competir. Para solucionar esta carencia, la empresa puede realizar inversiones para desarrollar los recursos necesarios para competir, por ejemplo, construyendo una nueva planta productiva o desarrollando una red de agentes de ventas. De este modo, los recursos desarrollados para poder competir se adaptan a las necesidades específicas de la empresa en el país extranjero. Una alternativa a la inversión es comprar los recursos necesarios en el mercado, por ejemplo, adquiriendo la planta productiva o el sistema de distribución de otra empresa. Estos recursos comprados requieren su adaptación a las necesidades particulares de la empresa. Sin embargo, la compra puede ser beneficiosa porque la empresa obtiene los recursos necesarios para competir de un modo más barato o más rápido que si tiene que invertir en su desarrollo. Cuando el recurso necesario para competir no está a la venta en el mercado, la empresa puede optar por adquirir o establecer una alianza con una empresa



local que tenga el recurso deseado. En estos casos, la empresa tiene que evaluar con cuidado los beneficios que otorga el obtener el recurso contra los costes de la adquisición o de alianza. Si el recurso necesario para competir no es clave para la ventaja de la empresa, es mejor invertir en el desarrollo interno del recurso, aunque se tarde más o sea más caro inicialmente. La integración de una empresa adquirida es difícil (Haspeslagh y Jemison, 1991), más aún cuando ésta está situada en un país extranjero. Además, resulta muy caro comprar una empresa cuando sólo se desea un recurso de esta; la empresa va a pagar por activos no deseados de los que se tiene que deshacer posteriormente (Capron, Mitchell, y Swaminathan, 2001). Por su parte, la alianza con un socio local es difícil de coordinar (Ariño y de la Torre, 1998). Además, la alianza puede resultar en la transferencia no deseada de la ventaja competitiva al socio local, creando de esta manera un nuevo competidor (Hamel, 1991).

### **La Carencia de Recursos Necesarios para Operar en un Nuevo Marco Institucional.**

De acuerdo a Cuervo-Cazurra (2004), la internacionalización de la empresa también supone la entrada en un nuevo marco institucional donde la empresa carece de los recursos necesarios para operar. El marco institucional consiste en las normas que rigen el comportamiento y las relaciones entre los agentes económicos en el país (North, 1990). Estas son, por ejemplo, el marco legal, el sistema político, las normas religiosas, o las pautas culturales. Estas normas afectan a todas las empresas independientemente de la industria en que compiten. Al internacionalizarse, la empresa carece de recursos para entender los supuestos de comportamiento en el país extranjero y relacionarse con la gente allí. La empresa se ha desarrollado en otro marco institucional que influye en el modo de relacionarse con otros. Las normas institucionales suelen ser tácitas y difíciles de entender por gente que no ha crecido con ellas. La empresa puede solucionar esta dificultad contratando a directivos locales que entienden las instituciones del país extranjero. Puede formarles en la casa matriz durante un periodo de tiempo para que además entiendan las instituciones del país de origen y las normas de la empresa. La empresa también puede



utilizar consultores especializados en aspectos institucionales, como despachos de abogados, para aprender a navegar en el marco institucional. Cuervo-Cazurra (2004) (22)

### Conclusión

Cuervo-Cazurra (2004) concluye que la internacionalización de la empresa es una fuente de beneficios, pero para alcanzar estos la empresa necesita identificar y resolver las dificultades que acompaña la expansión a otros países. Hemos clasificado estas dificultades en seis tipos dependiendo de su causa. **La tabla 2** presenta las preguntas que los empresarios pueden utilizar para identificar cada una de las dificultades. Si el empresario se encuentra con que la empresa se enfrenta a alguna de estas, puede utilizar soluciones específicas que atacan la causa. Esto le permitirá a la empresa obtener el éxito deseado en su estrategia internacional y los beneficios que la internacionalización promete. Cuervo-Cazurra (2004)

#### **Cuadro 2. Seis preguntas a responder antes de entrar en un país extranjero**

Fuente: tomado de Cuervo-Cazurra (2004)

1. ¿Con qué recursos vamos a competir en el país extranjero y cómo podemos transferirlos?
2. ¿Podemos transferir la ventaja de nuestros recursos al país extranjero?
3. ¿Qué desventajas pueden generar los recursos que transferimos al país extranjero? ¿Cuál es la percepción de nuestro país de origen en el gobierno y entre los consumidores del país extranjero?
4. ¿Tenemos la capacidad directiva y organizativa para integrar el aumento de las operaciones?
5. ¿Qué recursos nos faltan para competir en la industria del país extranjero?
6. ¿Qué recursos nos faltan para operar en el nuevo marco institucional del país extranjero?





## CAPITULO VI

### 6. Conclusiones/reflexiones finales

En el desarrollo de la tesis final de maestría se ha propuesto como objetivo principal establecer las bases que permita delinear una metodología para lograr con éxito un proceso de internacionalización de marca de indumentaria textil en el segmento premium, y para demostrar ello, se ha compilado una serie aleatoria de experiencias de empresas argentinas que se han internacionalizado, como así también, se ha expuesto las experiencias contadas a través de la mirada de los CEO's de empresas textiles de relativa importancia que se han internacionalizado, con un número de casos exitosos y otros no tanto. Asimismo, se ha expuesto la palabra de los especialistas en materia de internacionalización y por, sobre todo, se pudo observar en el periodo de investigación de esta tesis, la relativa incidencia de las condiciones micro y macroeconómicas, endógenas y exógenas que tuvieron que ver en muchos casos, en las decisiones de internacionalización.

Como reflexión general se puede decir que exportar un producto o servicio no es internacionalizar la empresa. Cuando una empresa se hace lugar en el mundo a través de vínculos en los cuales se consideran los aspectos sociales, culturales, temporales; los recursos económicos, tecnológicos, fiscales, jurídicos y humanos a través de una estrategia y con una sinergia metodológica, se puede decir que la empresa se está internacionalizando o esta camino a ello.

Respecto al objetivo general, se ha observado que hay un denominador tácito en la necesidad de plantear una metodología u ordenamiento de temas que pueda esquematizar las consideraciones necesarias al momento de encarar este tipo de procesos.

En virtud de dar respuesta a los objetivos particulares planteados, en los casos estudiados se ha analizado el comportamiento de las organizaciones, la existencia de patrones comunes y los formatos de negocio adoptados en los países de destino.



Las primeras conclusiones que asoman a partir del análisis de los hallazgos son consistentes, en cuanto se está en condiciones de inferir que no hay un patrón lógico o modelo lineal y simétrico aplicable a las empresas en su conjunto. Un ejemplo concreto es el reconocido caso de estudio llevado adelante por la Universidad de Harvard de la empresa “La Martina” con el Polo; otras empresas como La Dolfina, Etiqueta Negra o Cardón asociadas con este deporte específico, no han podido alcanzar los logrados éxitos de la primera.

Respecto al comportamiento de las empresas, se han observado sellos distintivos en algunos casos de éxito como el de La Martina que ha desarrollado primero su internacionalización de marca antes de la existencia de los productos que vender, y el de la marca argentina Owoko que dio sus primeros pasos siendo una empresa internacionalizada antes que nacional.

Pero en líneas generales, se puede decir que las empresas que desean internacionalizarse, lo hacen en mercados conocidos, cercanos, probados, con culturas similares y con temporadas equivalentes a las de su país de origen. Esto explica la razón por la que muchas empresas argentinas que se internacionalizan lo hacen primero en países de Latinoamérica.

Por consiguiente, mientras que la decisión de muchas empresas europeas han sido encaminar este proceso de internacionalización por su cuenta, instalando sus tiendas en el extranjero con recursos financieros, materiales y humanos propios; las firmas nacionales en su mayoría lo han hecho acompañados de Máster Franquicias, licencias o algún otro formato de negocios con experiencia en los mercados globales, con el fin de mitigar los riesgos empresarios.

### **Pero ¿cómo hace una empresa para internacionalizarse?**

En primer lugar, el empresario debería tener claro que su mercado donde debe internacionalizarse es el mundo, aunque las características del producto o el servicio que ofrezca y las cuestiones relacionadas con las barreras del idioma o la cultura hagan que los esfuerzos deban dirigirse más rápidamente a unos países que a otros. (Como se ha visto la



preferencia de las empresas argentinas dando sus primeros pasos en los mercados latinoamericanos).

La internacionalización es un proceso dinámico que requiere de una constante adaptación y no tiene fecha de finalización. Amerita permanentes acciones de adaptación y mejora para mantenerse consolidado.

Se podría **sintetizar** las siguientes etapas para el llevar con éxito un proceso de internacionalización:

### **Definición de un plan metodológico**

Es importante que la decisión de internacionalizar la empresa sea un plan a mediano plazo, de entre 3 y 5 años aproximadamente, con objetivos y presupuestos definidos. Este plan deberá contemplar, además, que se necesitará un período de adaptación, y entender que los retornos no serán inmediatos.

El plan metodológico deberá analizar y descubrir, qué países son interesantes, cuál deberá ser el modelo de negocio, y qué canales de distribución son los más adecuados.

Una buena y rigurosa planificación de antemano, ahorrará mucho tiempo, costos y equivocaciones.

### **Fase de ejecución**

Una vez que se determinan el o los países destino y objeto de la internacionalización de la empresa, es recomendable elaborar un informe que compile los parámetros que tengan una mayor incidencia en dicha actividad. Se aconseja, abordar los aspectos fiscales, jurídicos, económicos y de factores humanos, para este último caso entender la necesidad, la existencia de los profesionales específicos en el lugar de destino o la determinación de expatriar a profesionales desde el lugar de origen. Es importante, además, que el informe dé una visión real de la situación del país, es decir, que no sea teórico, sino que indique cuál es la situación práctica, y del día a día del país en cuestión.



El informe también se centrará en los aspectos económicos, para indicar la necesidad de poder disponer de un estudio de costos comparativos con fabricantes o proveedores de servicios e insumos locales, distintas alternativas de costos de transporte, costos de distribución, cuestiones relacionadas con la financiación, regulaciones sobre la calidad de los productos y repatriación de divisas.

Si la internacionalización se basa en la exportación de productos, sin presencia física en el país, es importante disponer de unos buenos contratos en función del tipo de transacción y que tenga en cuenta los aspectos relacionados con el cobro y también las jurisdicciones, las normativas relacionadas con la calidad, homologaciones, servicios post-venta y las garantías de los productos. La recomendación, es contar siempre con personas del país para que aporten las mejores recomendaciones, pues la base va a estar en determinar cuál es la praxis en cada uno de los aspectos.

### **Fase de afianzamiento del proyecto**

La empresa podrá definirse como internacionalizada si es capaz de consolidar su presencia en los mercados seleccionados. La integración de los procesos y la consolidación de los negocios en el exterior es una tarea compleja que debe realizarse decididamente y con un sistema predeterminado.

En esta instancia, se debe poner énfasis en el control del plan metodológico que se ha elaborado y como cualquier proceso de control, se deberían relevar las siguientes etapas:

- 1) Establecimiento de objetivos y estándares (drivers de negocios y KPI's): con la fijación de los criterios cuantitativos y cualitativos en base a los que se juzgaran los resultados.
- 2) Medida de los resultados: que van a ser cuantitativos y cualitativos.
- 3) Análisis de desviaciones: esto permitirá determinar previamente si son por factores endógenos o exógenos y nos permitirá conocer las causas que las han provocado pudiendo encontrar explicaciones a los hechos.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



4) Acciones correctoras: tanto de las desviaciones negativas (para corregir o modificar las causas que las provocaron), como de las positivas (para potenciarlas).

Como bien dijimos, un proceso de internacionalización de la empresa deberá plantearse en términos de años. Es importante tener claro que la tarea no va a ser fácil, especialmente porque este va a ser un recorrido que muchos otros quieren completar a la vez. El involucramiento y la implicación de toda la organización va a ser clave y decisivo para el éxito del proceso.



## CAPITULO VII

### 7. Referencias bibliográficas

Aaby, N-E.; Slater S.F. (1989): “*Management Influences on Export Performance: A review of The Empirical Literature 1978-88*”. *International Marketing Review*, vol.6, n. 4, pp. 7- 26.

Alonso, J.A. (1994): “El proceso de internacionalización de la empresa”. *Información Comercial Española*, n. 725, pp. 127-143.

Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998), *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

Andersen, O. (1993): “*On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*”. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 2; pp. 209-231.

Andersen, O. (1997): “*Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*”. *Management International Review*, vol. 37, n. 2, pp. 27-42.

Ariño, A. y de la Torre, J. 1998. *Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures*. *Organization Science*, 9: 306-325.

Baicoianu M.; brandUNIQ 2013 “*Luxury Branding: The Difference Between Premium and Luxury*”, <http://branduniq.com/2013/luxury-branding-the-difference-between-premium-and-luxury/>

Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17: 99-100.

Beamish, P.W.; Karavis, L.; Goerzen, A.; Lane, C. (1999): “*The relationship between organizational structure and export performance*”. *Management International Review*, vol. 39, n. 1; pp. 37-54.

Bekerman, M. Wiñasky, M. y Moncaut, N. (2013); Políticas Productivas para fortalecer la inserción internacional de las Pymes. Los consorcios de Exportación en Argentina. *Revista @Revista N°37 Año 2*. Encuesta a 36 Consorcios de Exportación. Publicado por el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (BID-INTAL).

Bertero, M. (2018) Rapsodia se vuelca al extranjero. *Modaes Latinoamérica* <https://www.modaes.com/empresa/rapsodia-se-vuelca-en-el-extranjero-una-decena-de-aperturas-para-encarar-las-100-tiendas.html>



Calof J.L.; Beamish P.W. (1995): “*Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*”. *Internationalization Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 115-131.

Capron, L., Mitchell, W., and Swaminathan, A. 2001. *Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view*. *Strategic Management Journal*, 22: 817-844.

Carballada, C.P. (2014). <https://marketisimo.blogspot.com/2014/08/premium-y-lujo-son-cosas-diferentes.html>

Castellano Ríos, J. M. (2002). El proceso de Internacionalización de Inditex. *Información Comercial Española (ICE)*, Número 799, 209-217.

Chudnovsky, D. y López, A. (1999): “Las Empresas Multinacionales de América Latina. Características, Evolución y Perspectivas”. *Boletín Techint*, abriljunio. [www.fund-cenit.org](http://www.fund-cenit.org)

Cicco, F (2018) Ideas Millonarias: la diseñadora que reinventó la ropa de niños. *Brando para La Nación* <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/ideas-millonarias-la-disenadora-que-reinvento-la-ropa-de-ninos-nid2115240/>

Cicero, G. (15 de noviembre de 2007). La marca de ropa con mayor potencial internacional. *La Nación*.

Clegg, A., “*One Ad One World?*” *Marketing Week*, 20 de junio de 2002, pp. 51-52; y George E. Belch y Machael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6a. ed. (Nueva York, NY: McGraw Hill, 2004), pp. 666-668.

Cohen, L. y Manion, L (1990): BASIL D. (1980): “*Conducción y Liderazgo*”, Buenos Aires, Ateneo, Métodos de investigación educativa, Madrid, La Muralla.

Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999): “*Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*”. *Management International Review*, vol. 39, n. 3, pp. 223-256.

Cuervo-Cazurra, A. y Un, C. A. 2004. *The bald eagle cannot find its way in the rainforest: Sources and solutions to the difficulties in the internationalization of developed country MNEs into developing countries*. In Prasad, S. B. and Gauri, P. N. (eds.) *Global Firms and Emerging Markets in the Age of Anxiety*. Westport, CT: Praeger.

Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., y Marakhan, S. 2004. *Difficulties in internationalization: A resource-based analysis*. Artículo presentado en la Fundación Rafael del Pino, Madrid. 10 de Junio.



Cuervo-Cazurra, A. Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*. 2004, (4), 18-29

Dunning, J.H. (1981), *“International Production and the Multinational Enterprise”*, Allen & Urwin, Londres.

Dunning, J.H. (1988a), *“Multinationals, Technology and Competitiveness”*, Unwin Hyman, Londres”.

Dunning, J.H. (1988b), *“Explaining International Production”*, Unwin Hyman, Londres y Boston”.

Dunning, J.H. (1992a), *“Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Welsey, Londres.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. 1997. *Experiential knowledge and cost in the internationalization process. Journal of International Business Studies*, 28: 337-360.

Fassio, A.; Pascual L. (2015): “Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional” Eudeba, pp. 44-45.

Gerlinger, J.M.; Beamish, P.W. y Da Costa, R. (1989): *“Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance”*. *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 109-119.

Ghemawat, P; Nueno JL. (2006). *ZARA: Fast Fashion. Harvard Business School*.

Godin, S. “Luxury vs. Premium”, Seth´s blog, 17 de mayo de 2009.  
[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2009/05/luxury-vs-premium.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/05/luxury-vs-premium.html)

Hamel, G. 1991. *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. Strategic Management Journal*, 12: 83-103.

Hansen, F *“World Trade Update”*, *Business Finance*, marzo de 2002, pp. 9-11; Daniel T Griswold, *“NAFTA at 10” Worldade*, marzo de 2003, p. 10; Kenneth G Weigel, *“The FTAA”*, *World n-ade*, julio de 2003, p. 44; Kelley Mullaney, *“Importance of U.S.-Canada Trade Relationships High-lighted at Houston Partnership”*, 14 de enero de 2004, consultado en [www.partnershipforgrowth.org](http://www.partnershipforgrowth.org); y Michael a'Boyle, *“Nafta's Birthday Party”*, *Business México*, febrero de 2004, pp. 28-34.

Haspeslagh, P. C. y Jemison, D. B. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. New York: Free Press.





Hatum, A. (2019) La fórmula de las marcas que miran al exterior. *La Nación*

<https://www.lanacion.com.ar/economia/surfear-la-crisis-la-receta-de-las-marcas-argentinas-que-miranal-exterior-nid2206556>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P.: “Metodología de la Investigación” Mc Graw Hill, 5 ed. 2010 pp.80.

Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.

João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. Internacionalización en la Industria: El Caso Zara. (2010). *Revista Galega de Economía*, vol. 19, núm. 2.

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), “*The internationalization of the firm-four Swedish cases*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977), “*The internationalization of the firm-A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.

Johanson, J., Vahlne J.-E. (1990): “*The Mechanism of Internationalization*”. *International Marketing Review*, vol. 7, n. 4, pp. 11-24.

Johanson, J., y Vahlne J.E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model*. Uppsala University, Sweden. Gothenburg University, Sweden. *Journal of International Business Studies* (2009) 40 1411-1431

Jolly, V.K.; Alahuhta, M.; y Jeannet, J.-P. (1992), “*Challenging the Incumbents: How High-Technology Start-ups Compete Globally*”, *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, pp. 71-82.

Kapferer, J.-N. (2012) Kogan Page, 2nd edition, 2012; “*The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*”,

Kestelboin, M. (2008) “Comportamiento de la agro industria textil y de indumentaria post devaluación” [https://ziladoc.com/download/1-comportamiento-de-la-agro-industria-textil-y-de\\_pdf](https://ziladoc.com/download/1-comportamiento-de-la-agro-industria-textil-y-de_pdf)

Keegan, W. J, *Global Marketing Management*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 346-351.



Knight, G.A.; y Cavusgil, S.T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", en Cavusgil, S.T., y Madsen, T.K. (Eds.), *Export internationalizing research- enrichment and challenges, Advances in International Marketing*, 8, JAI Press Inc., Nueva York, pp. 11-26.

Kogut, B., y Zander, U. 1993. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.

Kotler, P. y Armstrong G. (2007), *Marketing*, versión para Latinoamérica, Cap. XIX, Edit. Pearson, edición décimo primera.

Kotler, P. y Keller, L (2012) Capítulo 21 del libro de Dirección de Marketing, décimo cuarta edición.

Lee, W.-Y., y Brasch, J.J. (1978), "The adoption of export as an innovative strategy", *Journal of International Business Strategy*, Vol. 9 (1), pp. 85-93.

Lewis, J. "The European Union", *AFP Exchange*, marzo/abril de 2003, pp. 46-50; Robert I. Samuélson, "The European Predicament", *The Washington Post*, 4 de febrero de 2004, p. A23; y "The European Union; t' a Glance", consultado on line en <http://europa.eu.int>, diciembre de 2004.

Leonidou, L. C. (1995a). Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.

Lucarena, R. A. y González, G.H (2011); Internacionalización del proceso productivo: Una reseña sobre la literatura especializada". -Colombia. *Revista Ecos de Economía* ISSN 1657-4206. Enero-junio 2011-pp 133-146. Medellín Colombia. Análisis Económico. Numero 49.vol XXII. Primer cuatrimestre del 2007.

Madsen, T.K., y Servais, P. (1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6 (6), pp. 561-583.

Malamud, B y Label, W. A.; "The Merco: A Common Currency for Mercosur and Latin America", *American Business Review*, junio de 2002, pp. 132-139; Terry Wade, "Latin Trade Bloc Flexes Its Muscle-New Leaders in Argentina, Brazil Give Mercosur Clout; Another Challenge for U.S. Wall Street Journal", 16 de junio de 2003, p. A.13; y K D Narendranat.e, "Preferential Mercosur Tariffs Likely by June", *The Economic Times*, 28 de febrero de 2004, consultado en <http://economictimes.indiatimes.com>.

Mango. Memoria de sostenibilidad (2016).

[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2017/434801/original/Mango\\_ES.pdf?1509640044](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/434801/original/Mango_ES.pdf?1509640044)



McDougall, P.P.; Shane, S.; y Oviatt, B.M. (1994), “*Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (6), pp. 469-487.

McKieman, P. (1992): *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*. Routledge, New York.

Mezias, J. M. 2002. *Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effect: The case of labor lawsuits judgments in the United States*. *Strategic Management Journal*, 23: 229-244.

Mille R.: El lujo para las masas es una estupidez", *Expansión*, 17 de septiembre de 2012  
<http://www.expansion.com/2012/09/17/directivos/1347899280.html>

Miller, S. R., y Parkhe, A. 2002. *Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks x-efficiency*. *Strategic Management Journal*, 23: 55-75. Nonaka, I. 1994. *A dynamic theory of knowledge creation*. *Organization Science*, 5: 14-37.

Mitchell, J.C. (1969), “*The concept and use of social networks*”, en Mitchell, J. Clyde (Editor), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*, Manchester University Press, pp. 1-50.

Mitchell, J.C. Case and situation analysis. *Sociological Review*, Vol. 31, Issue 2. 1983.

Noceti, C. Bertani, D. (2014) <https://www.pwc.com.ar/es/asesoramiento-a-pymes/assets/document/pwc-internacionalizacion-de-las-pymes.pdf>

North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.

O’Farrell, P.N., y Wood, P.A. (1998), “*Internationalization by Business Service Firms: Towards a New Regionally Based Conceptual Framework*”, *Environment and Planning A*, Vol. 30, pp. 109-128.

Ohmae, K. (1990): *The Borderless World*. Harper Business, New York  
One Europe, United in Fiscal Misrule (2004); *Global Agenda*, 26 de enero de 2004, p. 1

Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1994), “*Toward a Theory of International New Ventures*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (1), pp. 45-64.

Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1995), “*Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage*”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (2), pp. 30-43.



Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1997), “*Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*”, *Management International Review*, Vol. 37 (ed. especial, 2), pp. 85-99.

Plá Barber, J., y Cobos Caballero, Á. (2002), “La Aceleración del Proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de las ‘International New Ventures’ Españolas”, *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre, n° 802, pp. 9-22.

Pelmutter, H.V. (1995): “*The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*” in Bartlet, C. y Ghosal, S. (eds.), *Transnational Management*, pp. 92-101. Irwin, Chicago.

Peña, F. (2008): *La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino - 1a ed.* - Buenos Aires: Fundación Standard Bank, 2008

[www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-ici/esp/docs-investigacion/publicaciones/01-internacionalizacion-empresas-ce-argentino.pdf](http://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-ici/esp/docs-investigacion/publicaciones/01-internacionalizacion-empresas-ce-argentino.pdf)

Porter, M. E., “*Competitive advantage*” *Creating and Sustaining Superior Performance*, *Free Press*, 1985 pp 62-162

Prüne desembarca en Colombia con seis locales (2019). *El cronista*.  
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Prune-desembarca-en-Colombia-con-seis-locales-20190326-0006.html>

Rialp, A. (1999), “Los Enfoques Microorganizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura”, *Información Comercial Española (ICE)*, octubre 1999, n° 781, pp. 117-128.

Rogers, E.M., y Kincaid, D.L. (1981), *Communication Networks: Toward A New Paradigm for Research*, *Free Press*, Nueva York.

Romero Luna, I. (s.f.); *Pymes y Cadenas de Valor globales. Implicaciones para la Política Industrial en las economías en desarrollo*. Profesor de la Universidad de Sevilla. *Análisis Económico*. Número 57. Vol XXIV.

Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, *Lexington Books*, New York.

Rugman, A.M.; Hodgetts, R.M. (1997): *Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica*. Ed. McGraw-Hill, México.

Smith, G. and Lindblad, C. "México: Was NAFTA Worth It?" *Business Week*, 22 de diciembre de 2003, pp. 66-72.

Solberg, C.A (s.f.) *Las Pymes y su Rol en el Comercio Internacional*. BI Noeweigan School of Management.



Sorribas S. y Mesa C., (2013) <https://www.modaes.es/back-stage/garrigues-la-internacionalizacion-de-la-marca-siete-consejos-practicos.html>

Szulanski, G. 1996. *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.

The Euro, Trade and Growth; Economic Focus, (2003) Finance and Economics. *The Economist*, 12 de julio de 2003, p. 74

Tichy, N.M. (1981), "Networks in organization", en Nystrom, P.C., y Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 225-249.

Under Armour remodela toda su cúpula global para dar gas a su internacionalización. (2018). *Modaes Latinoamérica* <https://www.modaes.com/empresa/under-armour-remodela-toda-su-cupula-global-para-dar-gas-a-su-internacionalizacion-es.html>

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.

Weimann, G. (1989), "Social networks and communication", en Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park CA, pp. 186-203.

Welch, L.S., y Luostarinen, R. (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14 (2), pp. 34-55.

Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

West, D. "Countertrade", *Business Credit*, abril de 2001, pp. 64-67; West, "Countertrade", *Business Credit*, abril de 2002, pp. 48-51; y Joao Pedro Tabora, "The Use of Countertrade and Offsets as a Tool for Strategic Advantage", *Competitive Intelligence Magazine*, mayo-junio de 2003, p. 51.

Wilensky, A. (2001), La estrategia de la ilusión. Manual para el desarrollo empresario Vol. Nº 2. Revista Mercado. <http://www.mercado.com.ar/notas/38323>

Yacuzzi, E. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA: Serie Documentos de Trabajo, 2005



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Zaheer, S. 1995. *Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal*, 38: 341-363.

Zaheer, S., y Mosakowski, E. 1997. *The dynamics of the liability of foreignness. Strategic Management Journal*, 18: 439-464.

Zeveloff, J. "How Hermès Built A \$3 Billion Company On A Handbag", *Business Insider*, 20 de septiembre de 2011



## 8. Anexos

**Pablo Villalba** – CEO LatAm LA MARTINA. Charla por video conferencia de septiembre de 2019 mail. pablo@lamartina.com.ar

**Gabriel Isersky**, Engrama S.A. – CEO de AYRES – TROSMAN. Entrevista presencial  
Serrano 151, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**Claus Noceti**. Abogado, graduado de la Universidad de Buenos Aires. Magister en Comercio Internacional, graduado de la Universidad del Salvador. Profesor Universitario de Posgrado. Director a cargo del área de Comercio Internacional y Aduanas de PwC Argentina. Videoconferencia.

**David Bertagni**. Lic. Administración de Empresas graduado de la UCA. Profesor Invitado de la Universidad de San Andrés a cargo de las materias “Negocios Internacionales” y Comercio Exterior. Socio de A+B Internacional Trading and Consulting, especialista del Centro de Educación Empresaria de la Universidad.

**Silvia Sorribas**. Socia departamento Derecho Mercantil en Garrigues (Línea Fashion Law).

**Cristina Mesa**. Asociada Senior departamento Propiedad Industriale Intelectual en Garrigues (Línea Fashion Law)

**Álvaro Cuervo-Cazurra** acuervo@csom.umn.edu Professor of international business and strategy at Northeastern. Expert on global strategy, the internationalization of firms, with a special interest in emerging market multinationals. Carlson School of Management University of Minnesota.



<b>Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA</b>		Código de la Maestría <b>M038</b>
Nombre y apellido del alumno Damian Aníbal Pisani		Tipo y N° de documento de identidad 22923911
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2014 -	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Junio 2018	
<b>Título del Trabajo Final</b> Análisis del marco metodológico de internacionalización de marca para empresas argentinas de indumentaria textil en el segmento premium en el período 2014-2018		
<b>Solicitud del Director de Trabajo Final</b> Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.  Firma del Director de Trabajo Final .....  Aclaración.....  Lugar y fecha.....		
<b>Datos de contacto del Director</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li><li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li><li>• Certificado analítico</li></ul>		
Fecha 07/2020	Firma del alumno	