



ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y DIFERENCIACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES PARA PYMES

Una selección de casos y experiencias

Autores:

María Gabriela Ramirez, Atenas Reyes y Walter Bautista.

Coordinación:

Paloma Ochoa.



Bartolomé Mitre 562 – 8vo piso. Buenos Aires, Argentina.

Tel.: (011) 4820-3993 / 4820-1000.

ÍNDICE:

1. Introducción	3
2. Las estrategias de internacionalización	4
2.1. Las visiones tradicionales	4
2.1.1. Modelo de Porter	4
2.1.2. Modelo incremental de Uppsala	5
2.2 Las empresas de internacionalización temprana o “Born Global”	6
2.2.1. Características de las <i>born global</i>	6
2.2.2. Proceso de internacionalización de las <i>born global</i>	7
2.2.3. Factores para una internacionalización exitosa	8
2.3 Nuevos factores estratégicos en la internacionalización de pymes	9
2.3.1. Estrategias innovadoras	9
2.3.2. Incorporación de servicios	10
2.3.3. Desarrollo de marcas	11
2.3.4. Franquicias	11
2.3.5. Adaptación y flexibilidad	12
2.3.6. Asociatividad	12
3. Análisis de casos y estrategias	13
3.1. Havanna	13
3.2. Pampa Vida	15
3.3. Nuevo origen: Exportación de Cerveza Artesanal a Dinamarca	17
4. Lecciones aprendidas y reflexiones finales	18
Referencias	21

1. INTRODUCCIÓN

Existe amplio consenso en la literatura respecto de los beneficios que trae aparejados la internacionalización, tanto a nivel individual (empresarial) en términos de rentabilidad, reducción de costos y diversificación de riesgos, como desde la óptica del desarrollo nacional en relación a la balanza de pagos, el crecimiento económico, la generación de empleo, etc (Giles & Williams, 2000; Harrison & Rodríguez - Clare, 2009; UNCTAD, 2008).

Al mismo tiempo, el proceso de internacionalización en pymes suele encontrar fuertes barreras, en función al escaso desarrollo de sus canales de comercialización y el desconocimiento respecto de los mercados externos y su forma de abordaje.

En las últimas décadas, Argentina ha mostrado resultados muy pobres en términos de internacionalización de empresas. Así, en 2020 exportaron 7.900 empresas manufactureras, 3.373 menos que en 2011. El 60% de las empresas exportadoras son PyMES (CERA, 2021). El declive institucional tuvo efectos sobre la internacionalización y así, mientras la internacionalización comienza a crecer en la mayoría de los países emergentes, la Argentina sigue el camino contrario (Kosacoff, 1999).

Las teorías de internacionalización, desde el punto de vista de la inserción internacional del país, inicialmente, tienen su origen en las teorías clásicas del comercio internacional. Allí se describen los parámetros de la especialización en función a los recursos más abundantes o aquellos factores en los que poseen mayor eficiencia, y el intercambio es consecuente con este patrón de especialización y la división del trabajo internacional, dirigiendo los recursos del país a los usos productivos referentes a su actividad específica. (Cardozo, P. y otros, 2007).

Desde el punto de vista empresarial, a lo largo del tiempo, distintas teorías y perspectivas han buscado explicar los factores y trayectorias que las firmas siguen en su camino hacia la internacionalización, dando cuenta de las distintas realidades que han ido modificando estos patrones, en particular, el creciente nivel de globalización e interconexión entre los mercados. Desde comienzos del siglo XXI, y en particular en los últimos años, el mundo asiste a un proceso de reconfiguración productiva, tecnológica y comercial que obliga a repensar varios aspectos de las estrategias de internacionalización, a nivel de empresas y estados.

Este trabajo, realizado por alumnos de la Escuela de Comercio Internacional de Fundación ICBC, revisa las principales estrategias y enfoques conceptuales respecto de la internacionalización de empresas, en particular PyMEs, y las refleja posteriormente a través de una serie de casos. A partir de ambos elementos, se pretende extraer algunas conclusiones y reflexiones sobre elementos y buenas prácticas que puedan contribuir a la mayor y mejor internacionalización de PyMEs de nuestro país.

2. LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tomar la decisión de internacionalizarse como empresa es una de las acciones mas cruciales en una organización y existen razones que motivan a las pequeñas y medianas empresas a asumir este desafío lo que demuestra principalmente la necesidad de generar un cambio estratégico. Este último se refiere a todas aquellas tácticas que se van a poner en práctica de forma innovadora en la organización como resultado de distintos mecanismos de investigación y existen paradigmas que indican las herramientas que deben utilizarse, son llamadas visiones tradicionales debido a que son modelos precursores en la explicación de dichas tácticas y a continuación se repasaran las bases de los mismos.

2.1. Las visiones tradicionales

2.1.1. Modelo de Porter

Michael Porter establece un modelo basado en la llamada ventaja competitiva, en el cual las herramientas a utilizarse van a ser definidas a través de la competencia. Una ventaja competitiva es un rasgo distintivo de una empresa que la hace resaltar ante la competencia e imponerse ante el resto a través de una mayor cantidad de ganancias debido a este elemento diferenciador. La ventaja competitiva debe ser única en su sector, ser importante para el consumidor o cliente final e idóneo de mantenerse a través del tiempo. Porter establece distintos factores que permiten alcanzar esta ventaja competitiva, dando lugar a diferentes estrategias.

Estrategias competitivas de Michael Porter

- **Liderazgo en Costos:** La ventaja competitiva de las empresas que utilizan esta estrategia se trata del precio más bajo que puedan ofrecer. Esto determina una venta amplia del producto debido a que tiene un menor margen por unidad. El uso de esta estrategia debe tomar en cuenta una eficaz negociación con proveedores y un modelo que permita rentabilizar esta inversión más una cantidad sustancial de consumidores. Se deben realizar instalaciones más eficientes (en términos de escala o tecnología) y tener amplia manifestación en el mercado para que su costo por unidad sea el más bajo. Estas herramientas dan al productor un importante conocimiento en cuanto a la experiencia en la elaboración del producto y esta comprensión lleva a que se minimicen los errores a través de ajustes en todo el proceso productivo que finalmente fomenta disminuciones de costos en la creación del producto o servicio.
- **Diferenciación:** Esta estrategia requiere un conocimiento profundo del cliente al que va derivado el producto en cuestión, debido a que la ventaja competitiva estará establecida a través de la capacidad de vender aquello que los demás no pueden o no poseen en el mercado y deben mantenerse en constante alerta con respecto a las tendencias manejadas en dicho mercado en caso de que las mismas varíen a través del tiempo. El cliente y sus distinciones son las que marcan la forma en la que se desarrolla la actividad en la empresa donde esta última tiene la libertad de marcar los precios por encima de la competencia debido a que sabe que por este elemento diferencial que tiene en su producto, al cliente no le molestará adquirirlo al ser un poco más costoso que el resto. Su singularidad tiene que ver con la calidad,

características específicas del producto, elevado cumplimiento de lo que promete, servicio de atención para adquirir el producto, el valor del producto como marca, prestigio. La diferenciación abre paso a un elemento potente ante sus rivales competitivos y este es el margen de sustitución del producto que disminuye debido a que la diferenciación tiene la capacidad de aumentar la fidelidad del cliente final disminuyendo la influencia de estos al precio del producto obteniendo finalmente una mejor rentabilidad.

- **Estrategia de Enfoque:** Este modelo competitivo es basado en la venta de un elemento determinado para un consumidor específico, se trata de un nicho de mercado sin explotar que por consiguiente tiene poca competencia. Lo esencial en esta táctica es un claro conocimiento del mercado en el que se está incursionando y los posibles comportamientos del cliente final. Esta estrategia no es excluyente a las anteriores, de hecho, se producía en conjunto a las dos anteriores, tomando en cuenta a una parte del mercado en torno a su ubicación, capacidades de distribución o perfiles demográficos.

2.1.2. Modelo incremental de Uppsala

Esta teoría de comercio internacional define un proceso de internacionalización dividido en cuatro etapas el cual explica cómo crear una ventaja competitiva en empresas que tienen como objetivo la inserción en mercados internacionales.

Es llamado Uppsala debido a que dos profesores de la Universidad con el mismo nombre desarrollaron, en la década del 70, un modelo para empresas suecas que fuese una explicación de cómo es exportar para las pequeñas y medianas empresas. Este modelo sigue una línea de tiempo como premisa optando como primer paso de este proceso de internacionalización el hecho de que el mismo es gradual y evolutivo, donde las empresas van tomando su lugar en el mercado extranjero mientras va pasando el tiempo y esto se va a traducir en mayor aprendizaje, experiencia que finalmente producirá que las empresas superen las barreras culturales existentes y así mismo disminuyan riesgos asociados con una expansión internacional.

Tomando en cuenta que en la mayoría de los casos existen limitados recursos y conocimientos cuando una pyme decide exportar, este clima de inseguridad e incertidumbre tiende a generar que las primeras experiencias en cuanto a los nuevos mercados sean aquellos que están más cercanos geográficamente y de alguna manera resulten conocidos reduciendo el riesgo. Esta es una tendencia que permite iniciar el proceso de exportación y posteriormente incorpora ese modelo de negocio en diferentes ubicaciones.

Etapas del Modelo Uppsala

La internacionalización bajo este modelo se desarrolla mediante una serie de pasos incrementales.

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación: Se refiere a las exportaciones directas o indirectas que no son recurrentes o habituales.

2. Exportaciones a través de representantes independientes: Se toma en cuenta una compañía internacional para aumentar el conocimiento del mercado extranjero.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en país extranjero: Creación de una presencia comercial, donde la disposición de la empresa con visión internacional gira alrededor de establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas del mercado y de la empresa.

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Como última etapa, se presenta por parte de la empresa, además de la presencia comercial un proceso productivo y en este punto la organización debe volver a realizar el análisis de costos que esto sugiere, las ventajas tanto del mercado como de la empresa.

Por medio de las etapas, el modelo puede mostrar un compromiso creciente de recursos al mercado. Los recursos comprometidos se pueden determinar por la inversión que se realice en un mercado.

2.2. Las empresas de internacionalización temprana o “Born Global”

El término “Born Global”, hace referencia a aquellas pequeñas y medianas empresas que inician su internacionalización desde su origen o poco tiempo después, viendo al mundo como un único y gran mercado.

El concepto de “born global” surgió por primera vez a comienzos de los años 90 de la mano de Rennie (1993), surgiendo un nuevo patrón de internacionalización para las empresas, ya que el proceso de internacionalización en las mismas suele ser mucho más acelerado que los planteados por los modelos tradicionales de forma más paulatina.

Pues, tradicionalmente, y como vimos en el apartado anterior, se consideraba que los negocios buscan primero expandirse en su mercado local, ganar auge dentro del mismo, para posteriormente ir a la visión de internacionalizarse. Por el contrario, las born global van directamente a la internacionalización desde su inicio, o en los primeros años de su origen.

Estas empresas tienen algunas características particulares, como por ejemplo, “tienden a ser formadas por emprendedores con competencias técnicas y conocimiento de los mercados externos, actúan en nichos de mercados mundiales, estando asociados a productos innovadores y diferenciadores, e intentan captar conocimientos diversos en varios lugares” (Vargas, S.R, p.13).

2.2.1. Características de las born global

- **Visión internacional:** nacen con el objetivo de internacionalizarse, y desde sus inicios se enfocan en expandirse hacia mercados internacionales, planteándose un modelo de negocios diferente desde su creación. También suelen tener estructuras organizativas más flexibles y estrategias más adaptativas.

- **Uso estratégico de los recursos** ya que los mismos son escasos, como en otras pymes.
- **Elevado nivel de especialización:** emprendedores con experiencia internacional, enfocados en la calidad y en generar un valor diferencial para sus clientes en un nicho global. La selección un nicho global homogéneo les permite adaptar las estrategias de marketing con bajo costo y cubrir múltiples mercados, compitiendo con empresas de mayor tamaño.
- **Networking y redes** que ayudan a encontrar sinergias y mejorar la competitividad.
- **Aprovechamiento de las nuevas tecnologías** tanto en términos de marketing y promoción como en la automatización de procesos internos para lograr mayor eficiencia.

2.2.2. Proceso de internacionalización de las *born global*

Para iniciar su internacionalización, estas empresas suelen desarrollar estrategias genéricas de diferenciación o enfoque. Es común que las *born global* no cuenten con una base sólida de recursos, y que los mismos sean limitados, debido a su corta edad o tamaño.

Por ello, optan por hacer especial énfasis en controlar los activos en vez de poseerlos, de esta forma en caso de tener una demanda inesperada, simplemente hacen uso de los mismos, sin necesidad de tener que realizar una inversión como tal.

Entonces, dentro de las estrategias y contemplando lo anteriormente mencionado, parte del proceso de internacionalización, es la expansión de las operaciones internacionales, como lo son:

- Las exportaciones
- Utilización de redes de contactos (capital social)
- Apertura de oficinas comerciales
- Tiendas
- Centros de Distribución (CDs)
- Franquicias
- Contratos de licencias con socios

Todas estas le permiten a las empresas iniciar un nuevo camino para ganar competitividad en el mercado internacional.

Sin embargo, como todo proceso, la internacionalización también tiene sus desafíos, tales como:

- Selección del mercado objetivo
- Estructura organizacional internacional
- Gestión corporativa
- Gestión internacional de recursos humanos
- Gestión de riesgos
- Innovación constante
- Estructura básica en el plan de expansión internacional

Por ello, una parte vital para enfrentar dichos desafíos, es la investigación. Una buena investigación, permitirá recopilar y analizar toda la información necesaria para dar el paso a la internacionalización.

En ese sentido, se considera que la investigación cualitativa es la más apropiada para el proceso, pues este tipo de investigación consiste en la recolección, análisis e interpretación de datos provenientes del habla y de las acciones de las personas, siendo sus principales características:

- Son realizadas en el escenario natural relacionado a la investigación. El investigador debe dirigirse hacia el ambiente que desea estudiar para realizar las entrevistas, recopilación e interpretación de datos, con el objetivo de tener a real medida la experiencia del mismo.
- El observador deberá hacer uso de preguntas abiertas, complementadas por material adicional de caracterización del ambiente.

2.2.3. Factores para una internacionalización exitosa

1. Preparación para internacionalizar: Identificando cuales son los puntos a mejorar en la gestión y en los negocios, relacionados directamente al proyecto de internacionalización de la empresa.

2. Orientación estratégica: Formulación de estrategia de internacionalización y construcción de plan de expansión internacional.

3. Análisis de mercado: Relevamiento de información y realización de análisis de mercados para sustentar el plan de expansión internacional (Factor 2).

4. Operación internacional: Acompañamiento de la empresa de consultoría internacional en el proceso de apertura de operación en el exterior. Identificando nuevos proveedores, socios, informaciones sobre legislaciones locales, agenda de reuniones, módulos de oficinas físicas y virtuales entre otros aspectos.

Estructura básica en el plan de expansión internacional



Fuente: Vargas, S.R. (2017)

2.3. Nuevos factores estratégicos en la internacionalización de pymes¹

Los nuevos factores estratégicos que aparecen en el comercio internacional, tienen múltiples enfoques que persiguen determinados objetivos según las características del entorno en el que se desarrollan las actividades comerciales.

Una de los principales es buscar estrategias de agregado de valor, que permitan enriquecer la composición de las ventas al exterior, pasando de la priorización de los commodities en la balanza comercial, típicas de los países en desarrollo, a otros elementos que sumen beneficios extras (como los servicios) y que permitan agregar valor en las exportaciones.

Para ello, es fundamental apoyar las estrategias empresariales orientadas a la diversificación, el escalamiento y el agregado de valor, ya que los aspectos que componen la “Competitividad Intrínseca” dependen casi exclusivamente de la empresa y constituyen la capacidad competitiva y exportadora propia. En un mismo país hay empresas que representan casos de éxitos, mientras que otras casi en las mismas condiciones, fracasan. Se cree que esa diferencia puede estar relacionada con su capacidad exportadora, es decir, con su actitud y aptitud.

El resultado que se logre dependerá de la estrategia que se adopte, y eso implica analizar el contexto y tomar decisiones sobre el rumbo a seguir en el corto, mediano, y largo plazo.

Estas estrategias puede clasificarse en dos grupos:

1. La apertura de canales propios para llegar a los clientes en mejores condiciones, lo cual puede realizarse mediante el comercio electrónico, ingeniería logística, o desarrollo de franquicias, por ejemplo.
2. La diferenciación de la oferta exportable mediante la customización o la incorporación de servicios a los bienes (por ejemplo, financiamiento, y activos intangibles como la marca).

2.3.1. Estrategias innovadoras

Mucho antes de intentar una mejor optimización del trato a las empresas en la apertura de mercados internacionales, o de que se lleguen a disfrutar los beneficios de los acuerdos comerciales, se debe contar con sectores productivos competitivos y esto no es algo que dependa exclusivamente de la empresa. Financiamiento, legislación y logística son factores importantes de la competitividad que afectan el desempeño de todos los sectores productivos.

¹ Esta sección está basada en el libro *Estrategia Exportadora Para El Desarrollo De Argentina* por Alejandro Vicchi (2019) Buenos Aires, Argentina.

El liderazgo en diferenciación supone que el “QUÉ exportar determina luego el CÓMO y QUIENES van a exportar, además permite orientar los esfuerzos de capacitación, asistencias técnicas, y otros mecanismos de promoción en función de cómo funcionan estos mercados, las características y necesidades de esas empresas” (Vicchi, 2019, pág. 81). La localización y el reconocimiento juegan un rol importante ya que resulta difícil para una empresa que está iniciando su proceso de internacionalización, y, en particular para una PyME, ingresar en un mercado en el que su país o sector no tiene reconocimiento internacional. La empresa debería aprovechar aquello que el mundo conoce de su localización para edificar su marca sobre esas bases.

Otra idea innovadora, es la de “la exportación de guerrilla”, que permite a las empresas más pequeñas captar cuotas de mercado en sectores liderados por grandes empresas, en base a la flexibilidad, localización o rapidez en segmentos desatendidos por competidores más grandes. Por ejemplo, en países limítrofes, la cercanía permite envíos menores, con reducción de costos financieros, de almacenaje y de tiempo de entrega o personalización de los productos que para una gran industria sería difícil de concretar, abriendo luego la posibilidad de exportar a otros mercados más exigentes. Esta estrategia es, en ocasiones, utilizada incluso por grandes empresas en mercados determinados, como es el caso de Zara en Europa (series cortas y adaptación a la demanda con reducción de costos y eficiencia logística) (Vicchi, 2019, p 161).

Asimismo, el e-commerce y el empleo de plataformas logísticas hacen posible eliminar intermediarios, con su correspondiente retribución y mejora en los costos y precios y permiten llegar en forma directa a consumidores finales en todo el mundo. Es clave contar con un presupuesto para invertir periódicamente en el diseño del sitio, identificando para ellos las oportunidades de mejora, sobre la base de los errores que se manifiestan o las consultas más repetidas de los usuarios, así como llevar adelante periódicamente campañas de buscadores e invertir en publicidad on line (Vicchi, 2019, p 171).

2.3.2. Incorporación de servicios

En las últimas décadas la exportación de servicios y propiedad intelectual se ha convertido en el nuevo motor de desarrollo. Los servicios son actividades intensivas en mano de obra de calificación media y alta, con múltiples beneficios como la de ser una “industria limpia” sin daño al medio ambiente, con poca necesidad de inversión en bienes de capital o de infraestructura y que dan oportunidad al desarrollo de profesionales en el país de origen (empleo calificado), mejoran la competitividad de la economía en general, generan divisas y aumentan la calidad de vida de la población. La nueva realidad productiva, las cadenas globales de valor y fenómenos como la *servicificación* de la economía los convierten cada vez más en una pieza clave para todos los sectores y, en particular, para las PyMEs que puede, a través de su incorporación, compensar desventajas como costos más altos. De acuerdo con Luis Adur, Presidente de Bairexport y dueño de Bombadur, “aunque se bajen los costos argentinos, siempre va haber un país que tenga costos menores, la estrategia debe ser vender los productos con servicios que el cliente valore, como financiación, instalación, capacitación, y post-venta.” (Vicchi, 2019, p 163)

La exportación de intangibles, en otras empresas manufactureras, es una fuente de ingresos que se agrega a la venta de su mercadería, nos referimos por ejemplo a la venta del diseño mediante el otorgamiento de licencias para la fabricación en el exterior de productos desarrollados en Argentina, a cambio del pago de regalías.

El negocio en la economía del conocimiento es la propiedad intelectual, lo que supone cambiar el foco tradicional del desarrollo industrial. Como dice Alejandro Vicchi, “la servificación, no es desindustrialización, sino por el contrario, fortalece a la industria.” (p. 166).

2.3.3. Desarrollo de marcas

Los atributos diferenciales de los bienes y servicios y el establecimiento de canales propios de comercialización que defiendan y posicionen la marca hacen una diferencia fundamental en la estrategia de abordaje de mercados internacionales. Para el empresario, la mejor estrategia es la que fideliza al cliente, y para ello debe desarrollar y sostener una marca fuerte. Preferentemente priorizar en aquellas que realizan exportaciones con una raíz local fuerte, basadas en un sitio de origen único e irreproducible.

Ejemplo de ello son las Denominaciones de Origen Controladas (DOC), siempre que se realice un trabajo de posicionamiento de dicha localización (siendo que las mismas son marcas registradas de propiedad comunitaria) que haga que el cliente la conozca, la asocie con determinados atributos o a determinada calidad que lleva a que se pague un precio más alto en función a la procedencia.

Como sostiene Vicchi (2019), una Pyme de indumentaria argentina dirigida por descendientes italianos puede explotar esos orígenes familiares, pero si se queda con ese atributo el mismo puede no ser suficiente para el consumidor global. Pero, si al diseño “italiano” se lo combina con fibra textiles locales (por ejemplo de llama o guanaco), producción aborígen en condiciones de comercio justo, tendrá una propuesta difícil de reproducir por un diseñador italiano (p 156).

Las empresas en proceso de internacionalización necesitan asociar sus productos y servicios con atributos de su localización. Y ello contribuye también a la radicación de actividades productivas, vinculándolas al territorio y al origen, convirtiendo a la localización en parte clave de la identidad del producto y su estrategia de valor agregado.

2.3.4. Franquicias

Una alternativa viable para PyMEs es identificar nichos de mercado acordes a la capacidad de la propia empresa y desarrollar canales propios de comercialización que lleguen tan cerca como sea posible al consumidor final. La estrategia de franquicias ha sido implementada de forma exitosa por varias empresas, con bocas de expendio propias en el exterior, generando sus propios canales, evitando así tener que ingresar a grandes cadenas de retail y mejorando la rentabilidad y el posicionamiento de la marca.

La internacionalización de marcas y franquicias también proyecta la imagen del país de donde proviene e incluso de la región, traccionando ventas de otras empresas de la misma procedencia. Esto rompe con el modelo tradicional de exportación de bienes.

La exportación de la franquicia ya implica la transmisión del know-how, y la autorización del uso de la marca. Muchas veces también supone la coordinación de acciones de promoción o publicidad así como las compras conjuntas de equipamientos e insumos. El posicionamiento de la marca en el mercado de origen juega un rol también en la apertura de franquicias en el exterior ya que, cuando la marca ya es conocida suele ser buscada por potenciales franquiciados. De lo contrario la empresa deberá invertir en costos de prospección.

2.3.5. Adaptación y flexibilidad

Una cuestión fundamental que muchas veces es soslayada por las empresas, es la necesidad de adaptar el producto o servicio al mercado/consumidor en función a las diferencias culturales.

Este aspecto no sólo es relevante en el caso de mercados lejanos con diferencias culturales marcadas (como India o China) sino incluso en mercados cercanos, de países limítrofes (entrevista con Laura Patrón).

2.3.6. Asociatividad

La conformación o promoción de clusters (concentraciones geográficas de empresas o sectores) produce ventajas, como ganancias de competitividad, concentración de proveedores (lo que genera ofrecimiento de insumos de mayor calidad a precios competitivos), recursos humanos especializados y cooperación empresarial. Todo esto ayuda a crear una reputación como productora de determinados bienes y servicios, e ir formando un posicionamiento en la mente de los consumidores (por ejemplo, la mecánica alemana, el diseño Italiano o los vinos franceses).

También las estrategias asociativas (que son complejas de llevar adelante porque implican coordinación y confianza entre las empresa) muestran resultados muy positivos y generan oportunidades para las empresas que los conforman. Un consorcio es una asociación de empresas, del mismo o distinto sector productivo pero siempre del mismo rubro, que unen esfuerzos de todo tipo para desarrollar economías de escala que les permitan ser más competitivas disminuyendo costos de comercialización, producción, promoción, y reduciendo riesgos. Esta asociación puede verificarse incluso entre empresas que compiten en el mercado interno por lo que su conformación y operación no siempre es sencilla.

3. ANÁLISIS DE CASOS Y ESTRATEGIAS

3.1. Havanna

Oriunda de la ciudad de Mar del Plata, Havanna es una empresa productora de alimentos cuyos dulces, en particular los alfajores, son considerados como de los mejores de Argentina. Adicionalmente a este y otros productos, la empresa se ha expandido como una cadena de más de dos centenares de cafeterías y con exportaciones de su producción a 14 países de América, Europa y Asia.

Havanna fue fundada en el año de 1947 y a lo largo de su trayectoria ha implementado diferentes estrategias de negocios innovadoras, en principio, con sus alfajores y su salón de ventas con elaboración a la vista. Luego fue expandiéndose por toda la costa Atlántica argentina con más de 50 sucursales, constituyéndose como un referente nacional de producción y comercialización de alfajores de calidad.

En 1995 la historia de la empresa cambia, cuando lanza la cafetería Havanna, que incorpora un servicio (la cafetería) al modelo tradicional de ventas de sus productos. Rápidamente se inauguraron sucursales a lo largo del país y, posteriormente, en el año 2003 comenzó la expansión hacia la región latinoamericana y España.

Hoy, Havanna cuenta con más de 230 locales en Argentina, siendo dos tercios de ellos franquicia, y más de 116 locales fuera de Argentina (Guía Argentina de Franquicias).

Como sostienen Mosto, Carvalho y Arocha (2017), con la consolidación del modelo de cafetería la compañía comienza a convertirse en símbolo de lo “argentino”. En ese contexto, la empresa avanza nuevamente con una fuerte renovación de su cartera de productos, inaugura su primera fábrica de chocolates en Bariloche, innova en productos de cafetería y lanza nuevos tipos de alfajores (p. 4).

En la actualidad, Havanna se presenta como “una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales (www.havanna.com.ar)."

Las franquicias son una parte esencial de la estrategia internacional de la empresa. Como sostiene Alejandro Vicchi (2019), “el 80% de lo que exporta Havanna lo importa su red de franquicias. traccionando fuertemente las exportaciones argentinas de alimentos. Además de los intangibles asociados, Havanna cobra una regalía como un porcentaje sobre las ventas y un “valor-llave” por apertura del local.” (p. 169)

El caso de Havanna, ampliamente estudiado, sigue resultando interesante ya que muestra varios de los aspectos considerados clave en una estrategia de internacionalización exitosa e innovadora:

- Servicificación e innovación en el modelo de negocio

La estrategia hacia este nuevo modelo de negocio ya estaba delinada en 2011. En una entrevista, Alan Aurich, Gerente General de Havanna, decía respecto de la internacionalización de la empresa: “Queremos ser una cadena de cafetería. No nos interesa exportar sólo cajas de alfajores; nos interesa exportar un modelo de negocio. Porque si logramos imponer un modelo de negocio con la cafetería, sumado a los productos, tenemos una oportunidad mucho más grande a largo plazo (...) Cuando vamos afuera elegimos un socio y él desarrolla la marca con todos nuestros conceptos. Vamos como socios porque creemos que cuando estamos afuera hay que hacer las cosas con más cuidado y con más conocimiento.” (<https://www.exportapymes.com/5216-la-internacionalizacion-de-havanna.html>)

- Adaptación y aprendizaje

Otra cuestión que surge con relevancia de la experiencia internacional de Havanna es la importancia de la flexibilidad y la adaptación en función a las diferencias culturales. Dice Aurich en la misma entrevista: “En Perú (...) empezamos a recibir críticas sobre nuestros sándwiches. En Lima lo común es que haya una gran variedad de sándwiches, al menos 15. A partir de esta experiencia fuimos amoldando algunos aspectos del modelo de negocio. Empezamos a intercambiar aprendizajes con distintos países”.

(<https://www.exportapymes.com/5216-la-internacionalizacion-de-havanna.html>)

- Visión de largo plazo

El negocio internacional requiere tiempo para su desarrollo. El margen de error es pequeño e, inicialmente, puede que no sea en extremo rentable. Pero también permite incorporar aprendizajes trasladables al mercado local.

- Utilización de la identidad de marca y localía como factor estratégico y diferencial

El origen marplatense lo convirtió, desde el inicio de la marca, en un producto accesible en un determinado momento del año, vinculado a la experiencia de ir a la costa atlántica o recibirlo como regalo. Estos atributos que, originalmente, incrementaron la deseabilidad del producto, han sido preservados por la empresa en su gestión de marca, incluso hoy, en que los alfajores están disponibles en otras ciudades y en otros países. La marca Havanna sigue estando asociada a su origen (Mar del Plata) y a sus atributos de calidad y producción artesanal (Mosto, Carvalho y Arocha, 2017).

Localización de las operaciones de Havanna



El modelo de internacionalización de Havanna plantea un modelo en etapas (similar al modelo Uppsala) pero con factores disruptivos e innovadores. Aún con la incorporación de los servicios y el cambio en el modelo de negocio, la compañía sigue fuertemente centrada en su producto estrella, el alfajor. Como sostienen Mosto, Carvalho y Arocha (2017) “A pesar de toda esta expansión, es importante entender que, en el modelo de negocio de Havanna, aún si el *retail* viene ganando importancia, el alfajor sigue siendo el protagonista. La relación entre ambos es simbiótica: el *retail* se presenta como esencial para vender alfajores y el alfajor es esencial para llegar con el *retail* a nuevos mercados (...) El protagonismo del alfajor es claro en el ámbito de las franquicias: para Havanna, en esos locales la única fuente de ingreso es la venta del producto, del cual recibe un 65% del total facturado, mientras que el resto de lo comercializado no reporta ingresos a la compañía” (p. 5).

La estrategia de innovación no se limita sólo al modelo de negocio sino que abarca también la familia de productos con el lanzamiento de nuevas versiones del tradicional alfajor que permiten alcanzar nuevos segmentos de consumidores (chocolate 70%, alfajor sin TACC, alfajores con semillas, etc).

La empresa exporta "El concepto Havanna", replicando el mismo modelo de cafeterías especializadas desarrollado en la Argentina. Pero no se limita a ser un producto destinado al “mercado de la nostalgia” sino que apuesta fuerte hacia la apertura de nuevos mercados y la consolidación del negocio entre los consumidores locales. El desarrollo de nuevos formatos permite el acceso a nuevos segmentos en los mercados internacionales, mientras que el desarrollo del canal aeropuertos permite dar visibilidad mundial a la marca y abrir nuevas oportunidades de desarrollo en otros países. Por todo ello, Havanna es hoy una de las franquicias más seguras y exitosas del mercado.

3.2. Pampa Vida

Pampa Vida es una empresa Argentina que produce y comercializa distintas alternativas de bebidas y alimentos saludables. Fue fundada en 2015 por Flavio Da Rold, Jonatan Montes y Gonzalo Leiva.

La idea de salir al mercado con este nicho de productos, surgió por parte de uno de sus fundadores, Flavio Da Rold, quien en una entrevista indicó: "Soy vegetariano hace más de ocho años y sentí la necesidad de incorporar este tipo de productos al mercado argentino".

(<https://www.forbesargentina.com/negocios/una-pyme-local-lanza-primera-bebida-vegetal-larga-vida-base-nuez-pecan-mundo-n9224>).

Interesado por el fuerte crecimiento del mercado de las leches vegetales en EEUU, utilizaron la ingeniería inversa para llegar a un producto que los satisficiera.

Actualmente están presentes en 14 provincias en las cuales comercializan sus productos a través de cadenas nacionales, regionales y abastecen a dietéticas y comercios minoristas a través de distribuidores.

Si bien la empresa fue fundada en 2015, el despegue del negocio se produjo en 2019, impulsado por una inversión inicial de US\$ 175.000 y tercerizando algunas partes del proceso productivo (Revista Apertura, N° 323).

Uno de sus más recientes lanzamientos es una bebida vegetal a base de nuez pecan, que actúa como un antioxidante natural, es baja en carbohidratos y, si bien tiene características organolépticas similares a otras bebidas vegetales, cuenta con propiedades exclusivas de las nueces como son los ácidos esenciales del grupo Omega (3, 6 y 9), y está fortificada con calcio, vitamina B12, A, B3, B5, B6, fósforo, hierro y zinc (<https://www.forbesargentina.com/negocios/una-pyme-local-lanza-primera-bebida-vegetal-larga-vida-base-nuez-pecan-mundo-n9224>).

Con el lanzamiento de este producto innovador, la primera leche de nuez pecán larga vida del mundo, la empresa decidió iniciar su camino a la internacionalización, realizando su primera exportación a Paraguay, y en simultáneo gestionando Uruguay, Panamá, China, España y Alemania.

En la internacionalización de esta empresa, son destacables las siguientes características que tuvieron en cuenta como estrategia para tomar la decisión:

- Foco en la alta calidad del producto.

Si bien la empresa comenzó elaborando leche de almendras (de la que hay ya muchas variedades en el mercado) se enfocaron en la calidad del producto, lo que les permitió crecer rápidamente en ventas con alianzas estratégicas con cafeterías (la primera de las cuales fue Starbucks), potenciando la visibilidad de la marca.

- Desarrollo de productos innovadores

Luego de la leche de almendras (desarrollada con ingeniería inversa), la empresa lanzó la leche de arroz orgánica y luego leche de nuez pecán que fortalecen una estrategia de diferenciación, ganando competitividad.

- Alianzas estratégicas

Para el lanzamiento del producto, la empresa firmó un convenio de abastecimiento con la Cámara Argentina de Productores de Pecán, negociando un precio conveniente con la misma. De esta forma, pueden disminuir costos y hacer un uso más eficiente de sus recursos.

- Enfoque en la calidad del producto

La compañía no sólo se enfoca en hacer especial énfasis en la calidad de los ingredientes sino también en el packaging y las estrategias de conservación. Los envases utilizados son de Tetra Pak, comercializándose la bebida en formato Tetra Brik Aseptic Square que permite mantener la calidad del producto sin conservantes ni aditivos durante 12 meses sin refrigeración. Y además, pueden reciclarse.

- Aprovechamiento de oportunidades de mercado

Durante el confinamiento muchos consumidores empezaron a prestar más atención a su alimentación. Esto se produjo tanto a nivel local como internacional. A diferencia de otros negocios que pudieron verse afectados negativamente, Pampa Vida aprovechó dicho momento para lanzarse al mercado internacional, y esto tuvo un impacto positivo para la empresa, generando un crecimiento exponencial en sus ventas. En palabras de Da Rold "La marca nació en abril de 2019, en 2020 vendimos 10 veces más que en 2019 (...) En cuanto al consumidor, hay personas que eligen por una cuestión de salud, otros por ideología y creo que cruza niveles socioeconómicos." (La Nación, 2 de octubre de 2021).

3.3. Nuevo Origen: Exportación de Cerveza Artesanal a Dinamarca

En Argentina existen alrededor de 800 cervecerías artesanales, con una producción de 70 millones de litros anuales. Las cervecerías artesanales representan alrededor del 3% del consumo a nivel nacional (Clarín, 29/8/2021).

Nuevo Origen nació en Mayo de 2011, en La Reforma, un pueblo de 200 habitantes en la provincia de La Pampa, Argentina. Los creadores lo definen como “un lugar con aguas saladas, de pésima calidad para elaborar. Sin gas natural, sin una ferretería, un lugar perfecto para aprender a sacar planes B de la galera” (<https://www.nuevoorigen.com.ar/nosotros/>).

Lo que comenzó como una pequeña empresa con distintos desafíos, moldeó el trabajo de una comunidad. “Las cervezas en Nuevo Origen son el reflejo de esa adversidad, de la necesidad de hacer las cosas de una forma distinta, porque cualquier protocolo de trabajo no estaba concebido para una tierra así.” (<https://www.nuevoorigen.com.ar/nosotros/>).

En la actualidad son considerados la cervecería más grande de la provincia y un referente de la microcervecería argentina. Abrieron una nueva fábrica en Ataliva Roca manteniendo la calidad y lo representativo que los hizo tener éxito con su producto distintivo.

La búsqueda de mercados los llevó a Dinamarca a dónde realizaron su primera exportación en 2019. Además de la calidad del producto, el importador estaba buscando un diferencial. La estética y el origen de las cervezas pampeanas, le abrieron lugar en ese mercado con un posicionamiento más ventajoso que el que hubiera obtenido en mercados regionales, más concurridos con productos argentinos. Nuevamente, el origen tiene un papel fundamental en la estrategias de marketing y posicionamiento del producto.

Algunos aspectos a resaltar de la experiencia de Nuevo Origen:

- Marketing

Esta empresa tiene la particularidad de unificar estrategias tradicionales de internacionalización a través de la diferenciación del producto (Modelo de Porter) en cuanto a sus competidores y al mismo tiempo mantiene presente su inteligencia en la forma de vender el producto en la era de la digitalización donde no solo tiene un elemento distintivo en su diseño que integra desde personajes como Charles Darwin hasta Rocky sino que utiliza las plataformas de tienda online, estrategias para fidelizar clientes a través del marketing digital.

También, como mencionamos anteriormente, utiliza el origen como estrategia de marketing y posicionamiento. De los 1000 litros del primer envío, 500 fueron de Dorada Pampeana, una cerveza Golden, con una estética vinculada a la pampa. El resto fueron de Rocky IPA y Belle Epoque, una cerveza de estilo belga, con hierbas (burro y cedrón) (Clarín, 22/04/2019).

Imagen de la cerveza Dorada Pampeana (Nuevo Origen)



- Innovación y calidad

También se caracteriza por la innovación en el producto. En palabras de su dueño, Marcelo Braga “probar sabores con flores (lavanda), hierbas (pino, eucaliptos, cedrón), cervezas ácidas y un fermentador de cemento (común en la industria del vino pero inusual en la cervecería).” (Clarín, 22/04/2019). También innovaron en las variedades sin alcohol, con una IPA que lidera las ventas en su tienda on line.

Además, trabajan con materia prima de calidad ya que en la cerveza, al igual que en el vino, el terroir es un factor clave en la diferenciación del producto.

4. LECCIONES APRENDIDAS Y REFLEXIONES FINALES

Llegados a este punto, queremos retomar algunas cuestiones que surgen de examinar los casos a la luz de los desarrollos conceptuales vinculados a las estrategias de internacionalización de pymes.

Las empresas que logran una internacionalización exitosa son, fundamentalmente, innovadoras.

Esta innovación puede producirse en relación a distintos aspectos pero los casos examinados muestran que la innovación es una característica que se produce en múltiples niveles. Es decir, son empresas que innovan en su estrategia, incorporan servicios, innovan en el marketing, pero también innovan en el producto, buscando permanentemente formas de aggiornarse y diferenciarse de la competencia.

Esta cuestión de la mentalidad innovadora está en el centro de la estrategia, independientemente del modelo que la empresa adopte en su proceso (incremental por etapas, internacionalización temprana, etc).

El modelo de innovación está fuertemente vinculado al tipo de empresa, su antigüedad y tiene que ver con la aceleración de la globalización. Por ello las empresas más nuevas nacen con una impronta más internacional. Sin embargo, esto no dice nada respecto de la vocación internacional de la empresa.

Hay un fuerte vínculo con la localización como parte de la estrategia de posicionamiento de producto en la mayoría de los casos analizados. El origen se vincula al producto y la experiencia. Podes transmitir esto es parte clave de una estrategia de marketing exitosa a la vez que fortalece a las economías locales, con importantes efectos derrame.

También las experiencias analizadas muestran la importancia del trabajo conjunto y las alianzas estratégicas para apalancar el despegue internacional de los negocios. Esas alianzas pueden incluir franquiciados, proveedores y clientes.

Un factor fundamental en los mercados internacionales es la calidad. La política de calidad, tanto en productos como en servicios debe estar en el centro de toda estrategia de internacionalización sustentable. Y esta calidad debe poder sostenerse en el tiempo.

Es importante, como parte de la estrategia empresarial, animarse a pensar “fuera de la caja” y animarse a considerar mercados que pueden no ser obvios, como en el caso de Nuevo Origen. Considerar los atributos del producto, el valor agregado, el origen.

Un mercado ideal es aquel que tiene una sustancial población potencial dispuesta a consumir un producto o servicio con un diferencial de precio. Encontrar este tipo de características en un mercado puede resultar difícil ya que los nichos menos concurridos muchas veces no son lo suficientemente sustanciales para establecer un margen de ganancias sostenible.

Con la digitalización de los mercados, la globalización de las comunicaciones y la popularización de sistemas de venta automatizados que no requieren stock como el Dropshipping se ampliaron las posibilidades en el mercado y pueden generarse estas condiciones ideales.

Gracias a las técnicas de marketing digital desaparece el obstáculo al establecimiento de una estrategia de enfoque. Para su implementación también cambia la búsqueda tradicional de mercados y para competir en estos mercados digitales, el conocimiento y la experiencia en marketing digital tiene la misma importancia que el conocimiento del producto o cliente.

Lo que se mantiene a través del tiempo es la necesidad de investigar el mercado en cuestión previamente antes de incursionar en él para establecer los nichos en los que se podría obtener una ganancia esperada en la organización lo cual es básico e imprescindible para que la empresa tenga mayores probabilidades de éxito en su proceso de exportación.

Los casos analizados comparten la visión estratégica y de largo plazo respecto del comercio internacional y esto es clave para sostener el proceso de apertura de mercados en las primeras etapas.

Independientemente del tiempo y la modalidad de internacionalización, estas empresas muestran la importancia del recorrido de la curva de aprendizaje, donde la experiencia acumulada es clave. Y también muestran que se puede.

Esperamos que esta investigación anime a más PyMEs a internacionalizar sus negocios y a más estudiantes y futuros profesionales del comercio internacional a entusiasmarse en acompañar estos recorridos.

AGRADECIMIENTOS:

Los autores quisieran agradecer a **Laura Patrón, Valeria Santella y Alejandro Vicchi** por sus valiosas contribuciones a esta investigación.

REFERENCIAS

- “Cerveza artesanal, de La Pampa a Dinamarca”. Clarín, 22/04/2019.
https://www.clarin.com/economia/economia/cerveza-artesanal-pampa-dinamarca_0_y90_traHl.html
- “La cerveza artesanal argentina conquista el mundo”. Clarín, 29/08/2021.
https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html
- “Milagro blanco: el boom de las leches vegetales”, por Esteban Lafuente. La Nación, 2 de octubre de 2021.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/milagro-blanco-el-boom-de-las-leches-vegetales-nid02102021/>
- “Pampa Vida (bebida vegetal de larga duración a base de nuez)”, por Laura Mafud
<https://www.forbesargentina.com/negocios/una-pyme-local-lanza-primera-bebida-vegetal-larga-vida-base-nuez-pecan-mundo-n9224>
- “Trajeron la idea de EE.UU. y los llamó Starbucks para que sean sus proveedores: facturan \$75M con sus leches alternativas”. Revista Apertura, N° 323, marzo 2021.
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/trajeron-la-idea-de-ee-uu-y-los-llamo-starbucks-para-que-sean-sus-proveedores-facturan-75m-con-sus-leches-alternativas/>
- Arocha, S, Carvalho, R y Mosto, L. Caso Havanna. Tesis. Universidad de San Andrés, Maestría en Marketing y Comunicación. Noviembre de 2017
<https://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/handle/10908/16777>
- Calbosa, G. Internacionalización de empresas medianas de capital nacional. Casos Havanna e IMPSA. Tesis. Universidad de San Andrés, MBA. Mayo de 2012
<https://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/handle/10908/672>
- Chaparro Bustos, C; Soloaga, M. (2012). Pymes exportadoras, estrategias y modelos de negocios exitosos. UADE
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/3930>
- Corral, S. “La Internacionalización de Havanna”. Exporta Pymes, 22/02/2011.
<https://www.exportapymes.com/5216-la-internacionalizacion-de-havanna.html>
- Estupiñán Martínez, J y Pérez Duran, N. (2015). APLICACIÓN DEL MODELO DE UPPSALA COMO GENERADOR DE VENTAJA COMPETITIVA EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE SOGAMOSO Y DUITAMA. Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/35070/1/Trabajo%20principal..pdf>

- Sitio de Havanna. www.havanna.com.ar
- Sitio de Nuevo Origen www.nuevoorigen.com.ar
- Sitio de Pampa Vida <https://pampavida.com/>
- Vargas, S. La nueva tendencia en internacionalización de pymes. El fenómeno de Born Global. Tesis. Universidad Nacional de La Plata. Maestría en Marketing Internacional. Mayo 2017.
- Vicchi, A. “Franquicias: una estrategia de exportación para las empresas argentinas”. La Nación, 18/10/2018
<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/franquicias-estrategia-exportacion-empresas-argentinas-nid2182649/>
- Vicchi, A. (2019). Estrategia Exportadora Para El Desarrollo De Argentina. Buenos Aires.