Universidad de San Andrés

Departamento académico de Administración

Licenciatura en Administración de empresas

Nuevos emprendimientos internacionales en Latinoamérica: Un enfoque en el modelo de negocios.

Autor: Santiago José Salom

Legajo nº: 23.231

Mentor: Diego Finchelstein

Victoria, Provincia de Buenos Aires, mayo 2015

Tabla de contenido

Resumen 3

Introducción a la problemática 4

Preguntas y objetivos de la investigación. 6

Pregunta central 6

Preguntas secundarias 6

Objetivos generales 6

Objetivos secundarios 6

Justificación 7

Metodología 7

Tipo de estudio 7

Técnica de recolección de datos 8

Capítulo 2: Marco Teórico 9

Expansión internacional de empresas 9

Teorías clásicas sobre la internacionalización de empresas 10

Nuevas empresas internacionales o Born Global 14

Factores claves que explican la internacionalización de las Born Global 15

Problemas con las miradas de los recursos y redes 17

Modelo de negocios: Factores que aceleran la internacionalización 20

Qué es un modelo de negocios: Definición y elementos componentes 26

Origen del interés y crecimiento de la literatura sobre modelos de negocios. 26

Hacia un entendimiento de los elementos que componen el modelo de negocios 28

El sector de los productos gourmet 33

El caso Carenado 35

Presentación de la empresa 35

Caracterizando el modelo de negocios de Carenado 35

¿Qué? 36

¿A Quién? 37

¿Cómo? 37

La Estructura organizacional de Carenado: Una estructura Born global 38

El marketing mix 39

La cadena de valor internacional y la decisión de locación 42

El trasfondo de los fundadores 44

Aprovechamiento de redes 45

Caracterizando el modelo de negocios de Té José 47
¿Qué? 47
¿A Quién? 48
¿Cómo? 48
El marketing mix 49
Producto 50
Promoción 51
Precio 52
Plaza 52
La cadena de valor internacional y la decisión de locación 53
El trasfondo de los fundadores 55
Aprovechamiento de redes 56
Análisis de los casos 58
Conclusiones 68
Bibliografía 72
Anexos 77

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de transporte y comunicación, el ambiente de los negocios internacionales ha cambiado. En este contexto de globalización, la forma en que las empresas hacen negocios y alcanzan nuevos mercados también se ha visto alterada. Un nuevo fenómeno que ha aparecido en este contexto es el de las empresas Born Global, empresas que desde su nacimiento o poco tiempo después operan en varios mercados. Este tipo de compañías representan un desafío para algunas teorías tradicionales acerca de la internacionalización. Existen diversas miradas que intentan explicar el porqué de la aparición de este tipo de empresas. La literatura no ha llegado todavía a un punto de vista común que explique la velocidad de estas expansiones. Los autores se enfocan en ellas sin conseguir una perspectiva integradora y que se verifique positivamente en las investigaciones empíricas.

En este trabajo se sostiene que dicho punto de vista integrador puede encontrarse analizando el modelo de negocios de la firma. Para llevar a cabo este trabajo, se realizaron estudios de caso instrumentales de dos empresas latinoamericanas. Tomando estas empresas se realizó un estudio profundo de los distintos elementos de sus modelos de negocios así como el rol de las redes de contactos de las firmas y los antecedentes de los fundadores. A partir de la literatura se hizo un análisis comparado respecto de los elementos de los modelos que deberían conducir a una pronta expansión internacional.

Luego del análisis pudo concluirse que los casos apoyan la idea de que el diseño de sus modelos de negocios influyó en la velocidad de la expansión internacional de estas firmas. Se encontró que todos los fundadores poseían experiencia internacional, pero no un uso consistente de sus redes de contacto tanto formales como informales. Finalmente se observó que los modelos de negocios de las firmas presentan diferencias en el grado en que se asemejan al modelo ideal presentado por la literatura. Se encontró que dicho grado permite comprender la velocidad y el alcance de la expansión de dicha firma, dando más fuerza a la idea anteriormente planteada.

Palabras Claves: Born Global, Nuevas empresas internacionales, Modelo de negocios, PYMEs latinoamericanas, Negocios internacionales.

Universidad de SanAndres

Capítulo 1: Introducción

Introducción a la problemática

A partir del acelerado desarrollo de la tecnología de la comunicación y el transporte en las últimas décadas se ha discutido cómo el mundo se ha vuelto cada vez más "plano" (Friedman, 2005; Laudon y Laudon 2012), a fines de 2013 existían 2.800 millones de usuarios de internet[1] a lo largo de todos los continentes. Este nuevo contexto ha generado nuevas oportunidades para distintas empresas compitiendo a lo largo del mundo. Como proponen Laudon y Laudon (2012), este avance de los sistemas de comunicaciones ha generado una caída drástica en el costo para operar mundialmente.

Si bien las grandes multinacionales detentan mucho tiempo en el campo de la expansión internacional, con el avance en la facilidad y la velocidad en las comunicaciones, cada vez se necesitan menos grandes inversiones y campañas para llevar productos a todo el mundo. Estas nuevas condiciones han generado la aparición de nuevas empresas pequeñas y medianas (PYMEs) que han expandido sus operaciones a nivel mundial. Si bien existen múltiples definiciones respecto de que es una PYME, en este trabajo se utilizó la definición legal Argentina, que las caracteriza por nivel de facturación según su sector. En el sector que se trabajó, el comercio, son pequeñas y medianas aquellas empresas que facturan menos de A$R 250.000.000 anualmente. Otro criterio de evaluación que se utilizó, si bien no está presente en la legislación Argentina, también es la cantidad de empleados. Por eso entenderemos como PYMEs a empresas con una facturación menor a A$R 250.000.000 y con menos de 250 empleados.

En este contexto, un fenómeno que ha tomado mucha fuerza es el de aquellas firmas conocidas como "Born Globals" o "nuevos emprendimientos internacionales". Las Born globals consisten en empresas que realizan expansiones internacionales poco tiempo después de su aparición. Empresas de este tipo son Carenado y Té José, que se analizaran en este trabajo. Estas firmas latinas lograron facturar el 100% de sus ingresos fuera de sus mercados domésticos desde el momento de su fundación.

[1] Disponible en:http://www.internetworldstats.com/stats.htm. Consultado: 11/10/14

A pesar de las aclamaciones de la eliminación de las distancias que se ha mencionado inicialmente, no todos los autores están de acuerdo con la teoría del aplanamiento del mundo por la globalización (Ghemawat, 2001). Es así que el estudio de la estrategia en mercados emergentes ha crecido con sus propios matices; Particularmente la internacionalización de multinacionales desde Latinoamérica ha ganado mucho terreno en la literatura de negocios, aunque dejando aún lugar para el estudio de PYMEs. En sintonía con lo anterior, recién en los últimos años han aparecido estudios respecto de empresas Born global desde mercados emergentes (Dib et al. 2010; Zarate, 2013; Musteen, Datta y Francis, 2014).

La capacidad de generar firmas que compitan globalmente en diversos mercados es de vital importancia para los países con economías emergentes; En Argentina las PYMEs representan el 60% del empleo nacional[2]. Resulta muy llamativa entonces la falta de un análisis de la teoría de este tipo de expansiones para los países latinos y particularmente para la Argentina. Algunos trabajos anteriores como el de Calello (2006) o Calbosa (2012) han trabajado la expansión de PYMEs con anterioridad. El primero en referencia al estudio de Joint ventures y el segundo con un acercamiento desde el paradigma ecléctico de Dunning pero enfocándose en firmas ya establecidas. Un acercamiento más reciente a la temática es el que realizaron Artopoulus, Friel y Hallak (2013), donde se estudiaron los casos de cuatro empresas exportadoras de productos de alta terminación a mercados desarrollados.

Para los empresarios Latinos de estas pequeñas y medianas empresas no existe una guía clara respecto a que comportamientos son más deseables en vistas de alcanzar una expansión internacional veloz y que permita liberar el máximo potencial de sus negocios. Múltiples trabajos han propuesto marcos para entender el porqué de estas expansiones veloces incluyendo los recursos del fundador, sus redes o la naturaleza de los productos. Sin embargo, estas propuestas no son enteramente satisfactorias y no siempre se contrastan positivamente con la prueba empírica (Rasmussen, 2001; Nummela et al., 2004; Rialp et al., 2005; Zucchella et al. 2007; Dib et al. 2010; Evers, 2010; Hennart, 2014; Bouncken, Muench y Kraus, 2015). En este trabajo se estudia como el modelo de negocios, entendido como qué vende una firma, a quién y cómo, puede presentarse como una unidad de análisis satisfactoria como guía y para

[2] Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/1674762-las-pymes-navegan-con-menos-resto-en-aguas-turbulentas Consultado el 13/11/2014

entender la velocidad de entrada a mercados internacionales. Por medio de la utilización de dos casos latinoamericanos de dos industrias distintas y un contraste con las propuestas de esta última visión, el presente trabajo representa una prueba empírica al respecto. Además de brindar evidencia sobre la influencia del modelo de negocios, es también una oportunidad también para observar la relación de esta mirada con otras también propuestas en la literatura.

Preguntas y objetivos de la investigación.

Pregunta central

- ¿Cómo afectó la velocidad de internacionalización de Carenado y Té José, dos empresas con una internacionalización veloz, el diseño de su modelo de negocios entendido como qué venden, a quién venden y cómo venden?

Preguntas secundarias

- ¿Qué elementos comunes poseen los modelos de negocios de Carenado y Té José, dos empresas latinas, que tuvieron una internacionalización rápida?
- ¿Cómo afectó la velocidad de internacionalización de Carenado y Té José, dos empresas latinas nacidas después del año 2000, el diseño de su modelo de negocios?
- ¿Qué rol tuvo la figura de los fundadores en el proceso en el proceso de internacionalización de estas firmas?
- ¿Qué rol tuvieron las redes de contacto de los fundadores en la velocidad de internacionalización de estas firmas?

Universidad de San Andrés

Objetivos generales

- Describir cómo afectó la velocidad de internacionalización de Carenado y Té José, dos empresas con una internacionalización veloz, el diseño de su modelo de negocios entendido como qué venden, a quién venden y cómo venden.

Objetivos específicos.

- Describir que elementos comunes poseen los modelos de negocios de Carenado y Té José, dos empresas latinas, que tuvieron una internacionalización rápida.
- Describir cómo afectó la velocidad de internacionalización de Carenado y Té José, dos empresas latinas nacidas después del año 2000, el diseño de su modelo de negocios.

- Describir que rol tuvo la figura de los fundadores en el proceso de internacionalización de estas firmas.
- Describir que rol tuvieron las redes de contacto de los fundadores en la velocidad de internacionalización de estas firmas.

Justificación

El presente trabajo de graduación se encuentra justificado por un interés en dos niveles distintos.

A nivel académico, el mismo presenta un antecedente de estudio en un campo que ha ganado mucho terreno en la literatura de negocios internacionales. En el campo latinoamericano existe aún mucho espacio por estudiar al respecto de las empresas Born Globals, el presente trabajo es una incursión pionera en el mismo.

A nivel de la práctica empresaria, el horizonte de posibilidades relacionadas al tópico del trabajo es muy grande. Identificar el diseño de los modelos de negocios que llevaron a la exitosa internacionalización de estas empresas puede brindar guías de importancia para empresarios o emprendedores que quieran seguir un camino similar en el futuro. Este trabajo busca avanzar en relación a estos factores clave para llevar a cabo estos procesos de modo de aumentar las posibilidades de concretar exitosamente las expansiones.

Universidad de SanAndrés

Metodología

Tipo de estudio

Para poder enfrentar el desafío que representa este trabajo la metodología elegida fue el estudio de caso de dos emprendimientos globales latinos. Uno dentro de la industria del software y el otro en la de los productos gourmet. Para completar esta tarea se llevó a cabo una investigación utilizando estrategias descriptivas.

El enfoque que se utilizó es descriptivo ya que lo que buscó fue definir propiedades de los casos que estuvieron bajo análisis. En este sentido, se tomaron variables dentro del fenómeno y se estudiaron cada una de ellas de modo de esbozar una descripción de lo que se está investigando.

Caso de estudio

Stake (1998) define “el estudio de casos es el estudio de la particularidad, no la generalización, y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias".

En este trabajo se estudiaron dos casos de la temática, uno chileno y otro argentino. Las empresas que consiguen una expansión internacional con la velocidad que lo consiguieron Carenado y Té José no son numerosas en la Argentina y tampoco en Chile. En este sentido, ambas empresas se presentan como casos relevantes de crecimiento rápido. Nos interesa observar como las firmas lograron exportar y expandir sus operaciones en el mundo. Se busca comprender y analizar qué factores permitieron a las mismas llevar a cabo su proceso de expansión con mayor velocidad. La existencia de Born Globals no es algo propio de una industria en particular, sino que se han encontrado en distintas. En este sentido, se utilizaron casos de dos industrias como medio para analizar los factores comunes del fenómeno más allá de las características de una en particular.

Para la elección de los casos se buscaron empresas Latinas que hayan tenido un gran porcentaje de su facturación fuera del país poco tiempo después de su concepción. Se buscó también que estas empresas sean de dos industrias distintas.

Técnica de recolección de datos

Para lograr una comprensión más amplia del desarrollo del proceso a estudiar, durante el desarrollo del caso se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias.

Fuentes de información primaria: Principalmente entrevistas realizadas vía internet a Fernando Herrera (Cofundador-Carenado).

Fuentes de información secundaria: En primera instancia se aprovecharon casos de negocios y tesis que facilitaban información relevante de los casos específicos para poder enfrentar el análisis. También se aprovecharon noticias, artículos e informes obtenidos de distintos medios como Forbes Argentina, La Nación Apertura, Cronista comercial y Clarín, tanto como el sitio web de la firma.

Universidad de San Andrés

Capítulo 2: Marco Teórico

Para facilitar la comprensión del marco teórico, este se ordenara en distintas secciones. La primera sección presentará como las Born Global se inscriben desde su aparición en debate de las teorías de internacionalización, particularmente en discusión con las teorías gradualistas. En el segundo apartado, introduciremos la definición del fenómeno Born Global. Se analizarán las distintas definiciones que han aparecido en la literatura para llegar a un punto de vista común que contemple características compartidas entre las definiciones. En la tercera sección se utilizarán algunos de los principales *reviews* y artículos de la literatura para entender cuáles han sido los factores que a los que se atribuye la aparición de este tipo de empresas. Para cerrar la discusión estudiaremos la mirada planteada por Hennart (2014) y otros académicos, enfocada en el modelo de negocios como unidad de análisis. En cuarto lugar, se indagará respecto de otro concepto cuya definición es elusiva: el modelo de negocios. Se realizara una descripción de los orígenes del concepto, los elementos y las definiciones en la literatura. También cómo puede adaptarse de mejor manera para estudiar la velocidad de internacionalización de una firma. En el quinto apartado, para concluir, se abordará brevemente algunos conceptos relevantes para el entendimiento del surgimiento del comercio electrónico y los productos digitales. Esto para entender como afectaron la aparición de las nuevas empresas globales como Carenado, el primer caso de estudio. En el sexto apartado se analizará brevemente algunas de las características principales del mercado gourmet para facilitar el estudio del modelo de negocios de José, una empresa de té orientada al segmento Premium.

Expansión internacional de empresas

Para poder comprender cabalmente la problemática que representan en la literatura las Born Globals, cuya definición se dará más adelante, es necesario entender las teorías de internacionalización surgidas en las décadas anteriores y frente a las cuáles contrasta. Al igual que en principales trabajos de la literatura (Welch y Loustarinen, 1988; Rennie, 1993; Oviatt y Mcdougall,1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Rialp y Rialp, 2001; Galván, 2003; Rialp et al, 2005; Fan y Phan, 2007, Tabaré, 2012; Zarate, 2013; Musten, Datta y Francis, 2014; Hennart 2014; Bouncken; Muench y Kraus, 2015) se observa que las Born Globals se inscriben dentro de un debate con modelos de internacionalización surgidos en décadas anteriores, particularmente los modelos gradualistas (“stage theories”).

Galván define la internacionalización como "*todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional*" (2003; 93). Este trabajo va a coincidir con esta definición tomando como vínculos entre la empresa y los mercados internacionales aquellos que se den mediante la generación de ingresos por parte de la firma mediante Inversión extranjera directa, exportación de bienes o venta de servicios. En este sentido, si bien algunos trabajos como el de Calbosa (2007) estudian la internacionalización sólo de empresas con inversión extranjera directa nosotros nos inscribiremos junto a trabajos que incorporan a firmas exportadoras como Artopoulos, Friel y Hallak (2013) que se enfoca en empresas que llevan a cabo exportaciones desde 4 sectores industriales distintos.

Continuando con lo mencionado en el primer párrafo, diversos autores (Welch y Loustarinen, 1988; Rennie, 1993; Oviatt y Mcdougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Rialp y Rialp, 2001; Rialp et al, 2005; Musten, Datta y Francis, 2014; Hennart 2014; Bouncken; Muench y Kraus, 2015) cuestionan el alcance del poder explicativo de distintos modelos de internacionalización en cuanto a su aplicación a los nuevos emprendimientos internacionales. En el próximo apartado se analizaran brevemente los enfoque clásicos de internacionalización y se discutirá su relación con el fenómeno Born Global.

Teorías clásicas sobre la internacionalización de empresas

El enfoque de este trabajo es conocer las características del proceso de expansión internacional empresas desde mercados en desarrollo, particularmente en latinoamericanos. Como se mencionó en la introducción a este capítulo el estudio de las firmas Born Globals nació a la luz de un debate entre la evidencia empírica de estudios llevados a cabo a principios de la década del noventa y teorías clásicas de internacionalización, principalmente las teorías que proponen que la misma se dan por etapas. Para poder inscribirnos en el debate a continuación se hará un breve resumen contrastando las miradas de la internacionalización y el planteamiento teórico realizado por la literatura de los nuevos emprendimientos internacionales.

A la hora de comprender el proceso de internacionalización de las firmas, los académicos han ido generando todo un abanico de teorías y distintos perspectivas para interpretarlos. Galván (2003) propone que estos enfoques pueden resumirse en

cuatro perspectivas: la perspectiva económica, la perspectiva de los procesos, la teoría de Redes y el fenómeno Born Global. El último incluido debido a "*la abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender a internacionalización de la empresa en el siglo XXI*" (Galván 2003; 94) sumando al hecho de que "*comienza a ser considerado por diferentes investigadores como una teoría más sobre la internacionalización*" (Galván, 2003; 132)

En primer lugar se encuentra la perspectiva económica, Galván (2003) afirma también basándose en otros estudios (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Rialp y Rialp, 2001) que los enfoques de esta perspectiva parten desde una perspectiva racional. "*Las consideraciones de las que parten no son dinámicas y tienen muy poca relevancia en la explicación de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas*" (Galván, 2003.106). La autora afirma que proponen un carácter estático de los motivos de expansión, lo que lleva a que se centren en grandes empresas, sin observar el proceso llevado a cabo por las Pyme. Por su parte Tabares (2012) propone puede concluirse que la perspectiva de los procesos, la teoría de redes y el fenómeno Born Global "*son los modelos que más se ajustan a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas*". El enfoque económico, incluye la mirada de la organización industrial, el enfoque macroeconómico, teoría de la internacionalización y el paradigma ecléctico de Dunning. Es importante mencionar que dentro de la perspectiva económica, particularmente en lo que se refiere a estrategia en mercados emergentes, ha surgido un enfoque institucionalista (Peng, Pinkham, y Chen, 2009) que pone énfasis en como el marco institucional afecta el desarrollo de estrategias de internacionalización de las firmas. En este trabajo se considerara este enfoque como parte de la perspectiva económico que también centra su atención en el proceso de decisión racional de la firma (Imagen 1).

Imagen 1: Los enfoques de la perspectiva económica sumando el enfoque institucionalista

Fuente: Tabares, 2012

En segundo lugar, la visión de los procesos "*ha estado concentrada en ahondar la relevancia que tiene el proceso de acumulación de aprendizaje y la experiencia que representa para una empresa penetrar gradualmente mercados diferenciados a medida que avanza en las etapas de internacionalización*" (Tabares, 2012; 124). Galván identifica que dentro de la perspectiva de los procesos se pueden encontrar tres modelos. El modelo Uppsala, el enfoque de innovación y el ciclo de vida del producto propuesto por Vernon. Cada uno con una mirada en las decisiones que acercan a las firmas a internacionalizarse.

El modelo de innovación plantea que los procesos de internacionalización y de innovación siguen caminos similares (Alonso y Donoso, 1998). En este sentido, los distintos pasos dirigidos a internacionalizar la firma se dan en la medida que la empresa introduzca innovaciones tanto en sus productos como en sus procesos.

El ciclo de vida de Vernon (1966) plantea que la internacionalización de un producto va a evolucionar en distintos modos de producción y lugares de producción y exportación a medida que el producto pase por las de su maduración

El modelo Upssala (Johanson y Vahlne. 1977; 1990; 2009) explica que en su evolución internacional la firma pasa por una involucración progresiva de implicación de Recursos en otros mercados. Este modelo presenta un marco explicativo para comprender cuales son estos pasos y su dinámica. Johanson y Vahlne (1990) proponen que el conocimiento de mercado es gradual y que su acumulación por experiencia desarrolla las capacidades de internacionalización de la firma. En un proceso dinámico va desarrollando su internacionalización. En trabajo reciente, Johanson y Vahlne (2009) responden a críticas respecto de su trabajo añadiendo a su marco un énfasis mayor en la importancia de las redes de relaciones de la firma con otras. Esto se relaciona con la perspectiva de redes que ha ganado su lugar en los estudios de internacionalización, iluminando el lugar de las relaciones de los miembros de la red de la empresa como habilitadores de oportunidades de internacionalización.

Respecto a estas últimas explicaciones que Oviatt y Mcdougall (1994) menciona como modelo de pasos ("*stage theory*"), se han generado diversas críticas. Los autores proponen estos modelos como insatisfactorios para explicar los movimientos de internacionalización de las firmas de algunas firmas, particularmente muchas Pymes actuales. En un proceso que sería "*incremental, adverso al riesgo y reacio a cambios en la firma o en su entorno*" que parece no adecuarse a muchos casos empíricos. El más claro de los argumentos se refiere a que muchas firmas comienzan su internacionalización en lapsos de tiempo muy pequeños después de su nacimiento. Estas nuevas empresas de internacionalización veloz entran en confrontación directa con los procesos de curvas de aprendizaje o pasos de maduración de la organización previa a su internacionalización. También al tener menos recursos, es más difícil que las Pymes pase por los distintos pasos progresivos propuestos por el modelo.

En este sentido, es posible observar que en muchos aspectos el caso a analizar se relaciona mayormente con estas firmas nuevas de internacionalización rápida. Es necesario recordar Oviatt y Mcdougall (1994) no se proponen derribar las teorías anteriores, particularmente las de Johanson y Vahlne, sino proponer una limitación de su alcance explicativo respecto de estos nuevos emprendimientos internacionales. Lo mismo propone Rialp et. al. (2005).

Nuevas empresas internacionales o Born Global

Como se mencionó en el apartado anterior, tras revisar distintas perspectivas resulta útil dirigir la mirada hacia las teorías del emprendedurismo internacional de modo de conseguir un mejor entendimiento. En uno de los artículos fundacionales de la disciplina Oviatt y McDougall (1994), notaron que las teorías hasta el momento fallaban en explicar un fenómeno que ellos empezaban a identificar como cada vez más importante. Lo mismo notaron Madsen y Servais, entre otros, al expresar que "*no hay ninguna duda acerca de que los diferentes estudios de Born Globals demuestran la limitada valides de las manifestaciones de los modelos originales de internacionalización, es decir, los modelos de etapas y la idea de que la firma crece lentamente más y más internacional como 'anillos de agua' (…)*" (1997; 68)

Este fenómeno es el de firmas que empiezan a operar internacionalmente desde su nacimiento o hasta dos años después. Oviatt y McDougall (1994) proponen el término International new ventures definidas como "*empresas que desde su nacimiento, buscan derivar ventajas competitivas significativas del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países*". Pero los primeros fueron Welch y Luostarinen (1988) que dieron lugar al termino Born Global para explicar este mismo fenómeno definiendo estas empresas como firmas que desde sus primeros momentos tratan de exportar a otros mercados (Welch y Luostarinen, 1988). El término sería luego retomado en 1993 por Rennie y en 1996 por Knight y Cavusgil. Con el tiempo el estudio de estas firmas proliferó pero siguieron surgiendo múltiples definiciones y términos similares sin que exista un acuerdo común entre los académicos (Rialp et. al., 2005) como por ejemplo "global start-ups", "high technology start-ups" e "international new ventures"

Respecto a la última idea planteada en el párrafo anterior es necesario indagar en las definiciones ya que estás varían mucho. En este sentido si bien la literatura no ha alcanzado todavía un acuerdo en lo que hace a la definición, un esfuerzo a tomar en cuenta es el realizado por Bader y Mazzarol (2009), a partir del cual vamos a tomar una definición. En una revisión de la literatura donde se estudiaron 126 trabajos los autores intentaron encontrar una definición que contenga los elementos comunes y que permita clarificar la definición de este fenómeno cada vez más estudiado.

En su artículo, dentro de los 126 trabajos estudiados durante su investigación los autores descubrieron que tan solo 40 de los mismos tenía una definición propia de

Born Global, siendo las sobrantes mayormente reformulaciones de definiciones anteriores. De las 40 definiciones que los autores descubrieron tan sólo 12 de las mismas se repetían en más de un estudio.

Tomando las definiciones más utilizadas buscaron identificar los elementos comunes y construir una definición comprensiva y cercana a la gran mayoría de los trabajos. Entre las más utilizadas, los autores encontraron las propuestas por Oviatt y Mcdougall (1994), Knight y Cavusgil (1996) y Rennie (1993). Los autores encontraron que en el 77,5% de los trabajos estudiados se utilizaba una de estas tres definiciones o una combinación de las mismas. Con el objetivo de "*intentar resolver las contradicciones y reconciliar los conflictos entre las cuales definiciones*" los autores proponen que "*se debe arribar a una definición que permita a los académicos y legos estudiar las firmas Born Global desde un punto de vista común*" (Badder y Mazzaronl, 2009; 6). Apoyados en software estadístico, dada la predominancia de estas definiciones, los autores tomaron los elementos comunes de las mismas de modo de tomar los puntos comunes para llegar a una nueva definición.

Tomando en cuenta el peso de cada una de las definiciones trabajadas, los autores arriban a una nueva definición. Esta dicta que "*una firma Born Global es: una firma nueva que realiza al menos una venta internacional a algún nuevo mercado dentro de los primeros dos años de su formación*" (Bader y Mazzarol. 2009; 11). Como anuncian los autores, esta definición debería ser aceptable como punto de partida para el estudio del fenómeno Born Global. Este trabajo de graduación sigue la línea de esta última.

Factores claves que explican la internacionalización de las Born Global

¿Qué caracteriza y cómo se explica esta rápida internacionalización de estas firmas de rápido crecimiento internacional? ¿Cómo logran superar las desventajas propias de su condición para establecerse en múltiples mercados poco tiempo después de su concepción? Desde su aparición en la escena, se presentaron diversos modelos para explicar la aparición y los procesos veloces de expansión internacional de parte de estas pequeñas y medianas empresas. La explicación respecto de cómo puede hacer la firma para alcanzar estas expansiones veloces y con qué recursos ha ampliado la discusión y ha llevado a múltiples hipótesis y propuestas de marcos de estudio. Para poder tener una visión clara de la evolución en las miradas de estudio que han surgido en torno a la internacionalización de empresas en este apartado se van a estudiar tres

Universidad de San Andrés

miradas presentadas en distintos momentos del tiempo. En primera instancia se presentará la mirada de Madsen y Servais (1997), que toma las conclusiones de los trabajos que aparecieron en los primeros años. En segundo lugar presentaremos la síntesis de las miradas elaborada por Rialp et al (2005) en un trabajo de revisión de la literatura enfocándose en la primer década del estudio de las Born global. Finalmente, para concluir el apartado presentaremos una recapitulación muy actual de los factores que se han utilizado para entender el proceso realizada por Hennart (2014) casi 10 años después.

En un trabajo pionero dentro de la disciplina Madsen y Servais (1997) retoman los aspectos que se han utilizado en algunos de los primeros estudios como el de Rennie (1993), Oviatt y Mcdougall (1994) y Knight y Cavusgil así como otros estudios empíricos (9 estudios existentes hasta la fecha) para combinarlos con análisis teórico de la literatura relevante al campo. Su objetivo era lograr generar proposiciones que se desprendan del estudio y generar un marco para futuras investigaciones en aquellos primeros años. De la comparación de estas "insights" teóricos y análisis de los estudios empíricos, desprenden 7 proposiciones sobre las Born Globals:

1. El antecedente de las Born Global es uno o varios emprendedores con una marcada experiencia internacional.
2. La magnitud del fenómeno Born Global se relaciona positivamente con el grado de internacionalización del mercado.
3. Las firmas Born Global son más especializadas y orientadas a nicho, en comparación con otras firmas exportadoras.
4. La localización de las actividades es determinada por la experiencia pasada de los fundadores y socios, tanto como factores relacionados con el consumidor y la economía.
5. Las Born Global se apoyan mayormente en competencias suplementarias conseguidas por medio de otras firmas así como en estructuras híbridas en sus canales de distribución (en comparación con otras exportadoras)
6. Existe una relación positiva entre el crecimiento de una Born Global y los procesos de innovación.
7. Las firmas con mercados domésticos pequeños para sus productos en particular tienen una mayor propensión a volverse Born Globals.

Universidad de San Andrés

Si bien algunos de los puntos anteriores fueron luego desestimados por otros autores (Wickramasekera y Bamberry, 2003; Nummela et al., 2004; Chetty y Campbell Hunt; 2004; Zucchella et al, 2007; Dib et al., 2010; Hennart 2014), el trabajo de Madsen y Servais ayudo a orientar el estudio dentro de la disciplina y fue tomado en diversos trabajos.

Un par de años luego del estudio, en uno de los primeros review de los trabajos en relación al fenómeno, Rialp et al. (2005) analizan la literatura de la disciplina enfocándose en los 10 años recorridos entre 1993 y 2003. Para realizar el estudio, los autores identifican los trabajos relevantes y dividieron los factores atribuidos en cuatro grupos distintos:

- Nuevas condiciones de mercado en diversos sectores
- Desarrollo tecnológicos (producción, transporte y comunicación)
- Importancia de las redes y alianzas globales
- Mayores capacidades de las personas, incluyendo la de los fundadores.

En una compilación actual de las miradas respecto de los factores responsables de estas internacionalizaciones tempranas, Hennart (2014) propone que pueden resumirse en las tres siguientes:

- Mirada de los Recursos: Las firmas poseen recursos únicos que resultan claves para poder competir en mercados internacionales. Estos recursos pueden ser tecnológicos, organizacionales, relacionales y humanos (Rialp et. al. 2005).
- Métodos de entrada sin inversión: Haciendo énfasis en la importancia de las redes de contactos de la firma como catalizadoras de los procesos de internacionalización de las empresas.
- Baja en los costos de transporte y comunicación: Común a la mayoría de las explicaciones respecto de la internacionalización de rápida de la firma está el aprovechamiento del gran descenso de los costos de comunicación y transporte.

Nuevas empresas internacionales y modelos de negocio.

Problemas con las miradas de los recursos y redes

En la discusión acerca de los factores determinantes respecto de la internacionalización de estas empresas nacidas globales se inscribe Hennart (2014). Como observamos en el apartado anterior, no existe aún un consenso general

respecto de las causas y factores que llevan a las empresas a alcanzar una expansión internacional veloz. Si bien existen acercamientos similares o puntos comunes en diversas teorías, según Hennart (2014), ninguna posee un poder de explicación lo suficientemente amplio. Dando un paso más allá, propone que algunas de las mismas no son consistentes con los descubrimientos empíricos de la literatura. Esta mirada es compartida por Bouncken, Muench y Kraus que proponen que "*las explicaciones teóricas acerca de por qué y cómo las Born Global buscan internacionalizar son todavía incompletas*" (2015; 248) variando en "*términos de su poder explicativo y generalidad de sus proposiciones*" (2015; 252).

Galván (2003) plantea que una de las dificultades teóricas a la que se enfrenta la perspectiva de las Born global se refiere a saber si se aplica sólo a empresas de alta tecnología o no. Hennart (2014) propone que esta idea no es fundamentada empíricamente por la aparición de empresas de estas características en sectores no disruptivos tecnológicamente o intensivos en conocimientos. Un Argumento en ese sentido es el estudio de Evers, (2010) pero ya era notado con anterior por algunos de los primeros autores como Madsen y Servais (1977).

En segundo lugar, plantea que la velocidad de internacionalización no necesariamente está relaciona con el proceso de networking utilizado por los fundadores de la firma, hipótesis basada en la teoría de redes. Según la misma, la firma podía hacerse de conocimientos y recursos que le permitieran una rápida internacionalización apalancándose en relaciones con otras empresas o, incluso, relaciones personales. La importancia de este factor fue desestimado por Rasmussen (2001), que apoyado en estudios empíricos, propone que el hecho de poseer una red como recurso al momento de la concepción de la firma parece nos ser tan importante como se suponía. Dib, Da Rocha, & Ferreira da Silva (2010) en un estudio sobre 79 firmas de software en Brasil no encontraron diferencias significativas en el uso de redes entre aquellas que tomaron un camino de internacionalización rápida y las que no. De manera similar, lo hicieron Zucchella et al. (2007) y Nummela et al. (2004).

Por último, Hennart propone que hay estudios en que se menciona que la internacionalización de la firma tampoco se relaciona necesariamente con la experiencia internacional de los fundadores. Por ejemplo, Dib, Da Rocha, & Ferreira da Silva (2010) y Nummela et al. (2004) tampoco encontraron una diferencia

significativa en lo que hace a la orientación internacional y experiencia de los gerentes de las firmas de software brasileras.

Resulta necesario aclarar que no se propone que los factores mencionados por Rialp et. al. (2005) o Madsen y Servais (1997) no sean relevantes para la explicación del fenómeno. Aunque no enfocadas en las Born Globals, Artopoulos, Friel y Hallak, por ejemplo, proponen que el conocimiento de los mercados externos por parte de los gerentes es clave para la internacionalización efectiva de la firma en el caso de exportadoras argentinas hacia mercados desarrollados. Hennart también se apoya en la idea de la importancia del uso de medios de comunicación y distribución de bajo costo y trabaja el rol de los nichos en el proceso de internacionalización. Propone en este sentido que para comprender el proceso veloz de expansión comercial internacional, los modelos explicativos pueden resultar confusos y pueden ser mejor explicados entendiendo el modelo de negocios de la firma. Su propuesta enfatiza que distintas formas de modelar un negocio van a llevar a procesos de internacionalización más rápidos o más lentos.

El autor procede entonces a proponer una mirada orientada al modelo de negocios de la firma. En su trabajo observa que la configuración del modelo de negocios puede influir en el aumento o la disminución de la velocidad de la internacionalización. Su mirada es compartida por otros trabajos recientes como el de Fan y Phan (2007), Onetti et al. (2012), Rask (2014) y Bouncken; Muench y Kraus. Estos últimos aseveran que "*puede ser dicho que el modelo de negocios influencia las tres características centrales de velocidad, grado y alcance de la internacionalización y es un importante posibilitador de una internacionalización rápida y temprana"* (2015; 252). Siguiendo esta línea Fan y Phan (2007), basados en evidencia empírica sobre la industria Europea de aerolíneas, proponen que las Born Globals y las firmas con internacionalizaciones más lentas no son necesariamente dos tipos distintos de empresas. Estas se diferencian en las respuestas a, por ejemplo, el tipo de mercado atacado y su tamaño en su país de origen. Rask (2014) se apoya en Onetti et al. (2012) al afirmar que existe una necesidad de consolidar el vínculo entre las nuevas empresas y el campo de la innovación en modelos de negocio.

Como propone Artopoulos, Friel y Hallak (2013) no existe un consenso entendido respecto de la definición del término modelo de negocios. En el caso de Hennart se

refiere a qué vendo, a quién y cómo vendo estos productos. Esta mirada es satisfactoria en relación con los avances en el desarrollo del concepto de modelo de negocios. El estado de tal concepto y literatura relevante será analizado en un apartado próximo.

Modelo de negocios: Factores que aceleran la internacionalización

Realizar una expansión internacional requiere por parte de la empresa de la realización de una serie de tareas específicas con las cuáles la firma va a poder preparar su propuesta de valor, identificar su cliente, desarrollar su comunicación y brindar su producto y servicio a esos clientes en particular. Mientras más rápido pueda ejecutar esas tareas pasando a un nivel internacional, más rápidamente van a poder realizar esa expansión.

La configuración de estas tareas puede requerir un mayor o un menor tiempo según nos indica la Imagen 2 dando a las distintas configuraciones de modelo de negocios un mayor o menor tiempo requerido.

Imagen 2: ¿Qué hace que la expansión de una firma tome más tiempo?

What Makes Firm Expansion Take Longer?

Task	Takes more time	Takes less time
Customer identification	Seller has to find buyer	Buyer finds seller
Customer persuasion/education	Standard products	Distinctive products
	Ignorant buyers	Expert buyers
Transaction close	Conditions subject to negotiation	Set conditions
Marketing mix adaptations	Heterogeneous tastes and use conditions/producer customizes	Homogeneous tastes and use conditions/customer customizes
Repair and after sales	First time/novice customers	Repeat/expert customers
Credit	Final consumers	Industrial consumers
Collection	Final consumers	Industrial consumers
Logistics	High weight/value; perishable	Low weight/value; nonperishable

Fuente: Hennart (2014)

Un ejemplo de esto, citado en el trabajo de Hennart, es el de la expansión internacional de Volvo. La empresa sueca tuvo un proceso de internacionalización relativamente lento. Si se observa, por ejemplo, las adaptaciones que requiere el marketing mix, veremos que la firma ataca un mercado amplio y se encuentra con distintos gustos y factores de atracción en los distintos mercados a los que la firma se acerca, lo cual requerirá de un mayor tiempo de trabajo para concretar una oferta atractiva para sus clientes. El marketing mix se verá afectado por regulaciones del

gobierno o el entorno físico del país en el cuál la firma se encuentre. Lo anterior sin tomar puntos que también son claves como por ejemplo el idioma y las diferencias culturales, más allá de las diferencias internas dentro del mercado local. Otro punto que sirve para ejemplificar esto es el de la logística. Al producir bienes de mucho volumen con grandes costos de transporte y susceptibles a ser sujeto a altas barreras de importación la empresa se encuentra limitada. Si estos costos de importación o transporte son demasiado altos es muy probable que la empresa deba analizar la realización de inversiones para producir sus localmente así como tener un servicio de post venta adecuado y concesionarias locales para atender a su público.

El contraejemplo de Volvo presentado en el trabajo es el de Atlassian, una empresa de software especializada en el desarrollo de programas para la gestión de proyectos (monitoreo del progreso de tareas y asignación de responsabilidades). Atlassian tuvo un proceso de expansión veloz que la llevo a tener clientes en 50 países en sus dos primeros años de vida. Si nos enfocamos solamente en los factores analizados de Volvo, podemos ver que los distintos elementos del modelo de negocio resultan mucho más propicios para una velocidad de expansión internacional semejante. En lo que hace al marketing mix, la comunicación es la misma para los distintos mercados en los que la firma actúa. El idioma en que se comunica es el inglés, que se ha instaurado con el idioma principal en el trabajo del sector de tecnologías de la información. El producto permite, por otro lado, que cada cliente haga pequeñas adaptaciones a su producto en caso de necesidad, por lo que se eliminan los costos de realizar adaptaciones en el producto. Finalmente, en el caso del costo de transporte se vuelve mucho más claro el punto. Los clientes de Atlassian pagan sus servicios por adelantado por tarjeta de crédito y pueden empezar a consumir el producto en cualquier localización del mundo casi inmediatamente. El costo de logística, si bien no es gratis (debido a los costos de hosting de sus productos) está muy cerca de ser nulo, lo que hace que prácticamente no exista una diferencia sustancial entre vender en Australia (su país de origen) y Estados Unidos, Europa o cualquier otra parte del mundo. En la figura 3 se muestra un cuadro comparativo de la expansión internacional de Volvo frente a la de Atlassian.

Imagen 3: Tiempo necesitado para expandir las ventas: Volvo y Atlassian.

Time Needed to Expand Sales: Volvo vs. Atlassian

Function	Volvo	Atlassian
Customer identification	Need to find customers and understand their needs	Customers find seller
Customer persuasion/ education	Buyers ignorant; need to be educated and persuaded by salesforce and/or advertising	Expert buyers do not need persuasion and advice
Marketing mix adaptation	Heterogeneous tastes and use conditions	Relatively homogeneous tastes and use conditions; buyers do their own customization
Repair and after sales	Nonexpert customers; need advice and repair	Expert buyers solve their own problems
Credit	Consumers need financing	Credit not needed
Collection	Collection needed	Collection not needed
Logistics	Need for local production due to high transportation costs and barriers to imports	Low weight to value products/nonperishable products; services can be delivered from headquarters

Fuente: Hennart 2014

Como pudimos observar en los párrafos anteriores, el autor analiza cómo la elección de ciertos elementos dentro del modelo de negocios favorece que la firma pueda tener un desarrollo internacional temprano evitando la necesidad de realizar arreglos u adaptaciones. En este sentido Onetti et al. (2012) propone que existe un fuerte vínculo entre innovación, internacionalización y emprendedurismo que se relaciona con el modelo de negocios como vehículo para que las firmas enfrenten sus procesos de rápida internacionalización. Rask (2014) apoya también la idea de la influencia del diseño del modelo de negocios en la velocidad y características de la internacionalización de una firma.

Factores suficientes para comprender la internacionalización rápida de las Born Globals

A través de su análisis de la literatura al momento, Hennart (2014) propone las siguientes "*condiciones necesarias y suficientes*" para estas empresas de internacionalización temprana:

1. Venden productos de nicho o servicios buscados por consumidores dispersados internacionalmente.

Dentro de los productos de nicho, Hennart propone que se encuentran propuestas con un alto nivel de diferenciación apoyados en diseño y artesanía, métodos de entrega y origen específico. Por lo anterior, incluye dentro de los productos de nicho

aquellos de alta tecnología, diseño especial, comidas de alta calidad o productos de conocimiento intensivo.

Esta es una visión que es compartida por distintos autores (Madsen y Servais, 1997; Fan y Phan, 2007; Bouncken; Muench y Kraus, 2015). En el modelo Upssala de internacionalización se utiliza el concepto de distancia psíquica entendida como "*factores que hacen difícil entender los entornos externos*" (Johanson y Vahlne, 2009; 1412). Esta problemática es expresada por Artopoulos, Friel y Hallak en un estudio sobre empresas que exportan a países desarrollados, los autores hacen notar que "*las empresas deben conocer en profundidad sus idiosincrasias en los mercados a los que apuntan y adaptar sus productos a con el fin de satisfacerlas*" (2013; 294). En el caso de las empresas Born Global, el trabajo con estrategias orientadas a nichos tiende a anular este efecto debido al conocimiento interno dentro de los nichos. Fan y Phan (2007) utilizan el término "*familiaridad de un dominio específico*" para representar el hecho de que dentro de los nichos los consumidores suelen tener un conocimiento y gustos comunes atravesando los mercados internacionales, facilitando el comercio entre fronteras con contrapartes especialistas. Bouncken, Muench y Kraus explican que "*el conocimiento común entre compradores y vendedores de productos de nicho supera la distancia psicológica y potenciales mercados pueden ser alcanzados simultáneamente*" (2015; 251). Es así que la firma se ve en la posibilidad de conocer características de cada mercado en particular, ya que el conocimiento común está más allá de estas distancias y lleva a comportamientos similares. En trabajos temprano como el de Madsen y Servais ya se subrayó la importancia de los nichos cuando proponían que las "*Born Global son más especializadas y orientadas a nichos (…)*" (1997; 577).

2. Venden productos y servicios para los cuales no necesitan realizar adaptaciones en su mezcla de marketing.

Esto resulta muy claro si observamos el ejemplo de Atlassian, presentado en el apartado anterior. La posibilidad de no realizar adaptaciones al marketing mix, amparándose en un mercado global con características similares e idioma común, acorta drásticamente el tiempo requerido por la empresa para realizar la expansión. Este punto está íntimamente relacionado con lo expresado en el apartado anterior.

3. Usan medios de Comunicación y distribución de bajo costo.

El hecho de el uso y la utilidad en el proceso de nuevos medios de comunicación y distribución gracias a cambios en la tecnología es compartido por diversos autores

(Oviatt & McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Rialp y Rialp, 2001; Rialp et al., 2005; Fan y Phan, 2007; Onetti et al., 2012; Bouncken, Muench y Kraus, 2015). No se trata tan solo de que se puede hacer llegar el producto más rápidamente y a un costo pequeño para la firma. Se trata también de que la empresa puede obtener información útil de sus consumidores y socios de negocios con mucha mayor facilidad. El caso ideal en términos de costos de transporte es el de los "productos digitales", presentado más ampliamente en otro apartado. Sin embargo el autor se refiere a bajos costos de transporte en términos generales con la condición de productos no perecederos y con un radio bajo de peso/valor.

4. Se basan en países con mercados pequeños para su producto o servicios.

Varios de los estudios respecto de las Pymes de internacionalización temprana han centrado su atención a cómo estas tienden a surgir en países con mercados pequeños para su producto. El enfoque en nichos pequeños y específicos empuja las firmas a buscar clientes en mercados extraños para poder solventar sus operaciones, que de otro modo se volverían inviables. Este punto es apoyado por Madsen y Servais (1997) que proponen además que esto puede derivar en que sea más normal que empresas de países con mercados pequeños (como Suecia o Finlandia) tengan Born Globals en diversas industrias, mientras que en países más grandes como Estados Unidos estas se limiten sectores de alta tecnología. Fan y Phan (2007) hacen notar que la rápida internacionalización de las Born Global puede atribuirse a una búsqueda por maximizar sus beneficios, que encuentra su camino más directo en una estrategia de expansión internacional. Bouncken, Muench y Kraus, analizando lo que ellos denominan las "*variables de nivel nacional*" (2015, 249) proponen que si bien es un fenómeno mundial, las Born Globals emergen con mayor frecuencia en pequeños países con economías desarrolladas.

Universidad de San Andrés

Imagen 4: Condiciones suficientes para la existencia de Born Globals según Hennart.

Fuente: Elaboración propia basada en la propuesta de Hennart.

En conclusión, desde principios de la década de los 90 ha existido un interés creciente por estas empresas de internacionalización rápida. Este interés se ha difundido paralelamente entre distintos académicos por lo que los esfuerzos han llevado a definiciones y nombres distintos para hacer referencia a este nuevo fenómeno.

De entre los trabajos de la disciplina, se ha separado una definición que contempla puntos comunes de las definiciones más utilizadas en el campo. Luego exploramos distintas perspectivas que han aparecido con el objetivo de explicar los factores que lleva a la aparición de las Born Globals, haciendo notar que algunas suman múltiples variables que no ayudan a la explicación o no se respaldan en los resultados empíricos teniendo un poder explicativo limitado (Hennart 2014; Bouncken, Muench y Kraus, 2015). Finalmente, frente a las miradas teóricas antes mencionadas, se propuso que una mirada sobre el modelo de negocios de la firma puede resultar de mucha utilidad para comprender el proceso de evolución internacional de la firma. En el próximo apartado se realizara una breve revisión del concepto de modelo de negocios así como de los elementos que forman parte del concepto.

Universidad de San Andrés

Qué es un modelo de negocios: Definición y elementos componentes

El termino modelo de negocios, durante mucho tiempo no gozó de popularidad en lo que se refiere a su uso y menos aún en relación al problema de la internacionalización de empresas. Sin embargo, en las últimas décadas gano rápidamente atención dentro de la literatura con el advenimiento del boom de las empresas y negocios online (Osterwalder et al., 2005; Onetti et al. 2012; Rask, 2014; Bouncken, Muench y Kraus, 2015).

Como se mencionó en el apartado anterior Artopoulos, Friel y Hallak (2013) hacen notar que no existe un acuerdo común dentro de la literatura respecto de que es un modelo de negocios así como de los elementos que componen el concepto. Aunque la temática se ha vuelto de mayor interés en los últimos años todavía no existe un consenso acerca de que elementos entran en juego a la hora de hablar del tema. A pesar de eso, Bouncken, Muench y Kraus (2015) subrayan el hecho de que diversos autores han notado la centralidad dentro del modelo de negocios de la creación entrega y captura del valor para los clientes de una empresa. Onetti et al. (2012) presenta una revisión de los elementos que se verá dentro de dos apartados.

Dado el hecho de que el modelo de negocios es dentro de este trabajo una unidad clave de análisis, es necesario aclarar los elementos integrantes del concepto para poder llegar un entendimiento del mismo. Para lograr tener mayor claridad respecto a que se entenderá por modelos de negocios en primer lugar se hará un recorrido breve por el camino de crecimiento del interés en el término. Luego se hará una revisión de la literatura para observar elementos comunes cuyo conocimiento acerque a una definición representativa. También para comprobar si existe coherencia entre la misma y las ideas planteadas sobre el concepto en el apartado titulado “modelo de negocios: factores que aceleran la internacionalización”.

Origen del interés y crecimiento de la literatura sobre modelos de negocios.

Como se verá en un apartado próximo, la aparición de los negocios online ha tenido una influencia positiva en la creación de nuevas formas de modelar la forma de trabajo de los negocios apalancados en las tecnologías de la web e internet. Esto no sólo ha acercado un nuevo interés de los empresarios en el concepto, también trajo un resurgir en el interés académico del concepto llevando a la emergencia de nuevos trabajos sobre la temática. Onetti et al. (2012) concuerda en la importancia creciente

del concepto. Frente a lo que perciben como una falta de claridad en la definición del término, los autores se proponen realizar un análisis de la literatura sobre la temática.

En la tarea de concretar lo que se propusieron, Onetti et al. (2012) distinguen dos brazos principales por los cuáles se ha canalizado el interés académico por la temática. Estos brazos son los siguientes:

La rama del e-business

Como venimos mencionando el interés cada vez mayor por el concepto tuvo en paralelo el crecimiento de los negocios basados en las tecnologías de internet y la web. Como proponen Onetti et al. (2012) el cambio generado por la implementación de estas nuevas tecnologías en los negocios derivó en cambios fuertes en las formas de competir dentro de las distintas industrias, visión también apoyada por Laudon y Laudon (2012). Muchos negocios que podrían entenderse como "*tradicionales*" encontraron su frente nuevas formas de operar así como capturar y entregar valor a sus clientes generando un fuerte impacto en el entorno competitivo. Como los autores subrayan, algunos académicos utilizaron la idea del modelo de negocios para poder explicar los desafíos competitivos de este nuevo entorno.

Dentro de la revisión de este brazo de la literatura de modelos de negocios, los autores no encontraron un interés fuerte en generar una definición clara y consistente a lo largo de los distintos trabajos. Ellos notan que dentro de esta rama el interés primaba mayormente en la generación de clasificaciones o ejemplos de distintos modelos con los cuales las firmas operan dentro de este entorno digital.

La rama genérica

Más cercana en el tiempo, comenzando luego del 2000, Onetti et al. (2012) encuentran una segunda rama de estudio no tan enfocada en negocios electrónicos. Esta rama también se diferencia de la caracterizada anteriormente en que aparece un esfuerzo particular en la búsqueda de articular una definición consistente y común con elementos compartidos. Los autores encuentran una gran fortaleza en esta rama no solo debido a la universalización de la aplicación del concepto sino por "*los esfuerzos para entender los negocios mediante la descomposición de la estrategia en un sistema de decisiones, relaciones y limites organizacionales interrelacionados*"

(2012; 342). A pesar de esto, también notan la ausencia de comentarios y trabajo en relación con las decisiones de localización e internacionalización.

A pesar del mérito mencionado en el párrafo anterior esta rama falla también en generar un acuerdo de elementos comunes.

La mirada de los "practitioners"

Finalmente, los autores hacen notar que el interés en la temática también ha atraído la escritura no académica. Sin embargo, entre los autores que se mencionan no se encuentra Osterwalder et al. (2010). Estos autores, a pesar de tener trabajos académicos en la materia (Osterwalder et al. 2005), han ganado conocimiento público especialmente debido a su libro con el cuál popularizo dentro de la práctica del emprendedurismo el concepto de Business Model Canvas. Este consiste en una hoja (una tarjeta) en la cual se puede plasmar un modelo de negocio siguiendo los "*building blocks*" que presentará en sus trabajos académicos. Rask (2014) entiende que los elementos propuestos por Osterwalder et al. (2010) son una herramienta que facilita el proceso de diseño de posicionamiento estratégico global. Entonces, es importante hacer notar estos elementos debido a la amplia aceptación que ha tenido este modelo más allá del interés de la academia, llegando a ser material de utilización en clase y combinándose con otras herramientas no académicas de amplia aceptación en la práctica.

Hacia un entendimiento de los elementos que componen el modelo de negocios

Para poder tener una mayor comprensión de cuáles son los elementos que deberían estar presentes dentro de un modelo de negocios, Onetti et al. (2012) enfocan su trabajo hacia la realización de un análisis comparado de 70 definiciones utilizadas en trabajos de la materia. Dentro del estudio de estas definiciones los autores identifican un total de 26 elementos, muchos de los cuales van a aparecer tan solo una vez entre las definiciones apoyando lo que se propuso más temprano sobre la falta de acuerdo sobre los elementos integrantes del concepto.

Luego, resumiendo sus hallazgos, los autores proponen que una nueva de definición del concepto debería "integrar y sintetizar" (2012; 359) parte del trabajo realizado anteriormente por autores de la disciplina. En este sentido, analizan los elementos más comunes y entre ellos encuentran los siguientes: "Propuesta de Valor", "Procesos/actividades/ cadena de valor" y "Red de Valor".

Como fue mencionado anteriormente, otro trabajo que ha ganado relevancia es el de Osterwalder et al. (2010) que parte de su anterior propuesta académica (2005). Si se observan los principales puntos comunes encontrados por Onetti et al. (2012) estos coinciden con el punto de vista de Osterwalder et al. (2005), que sostiene que los tres principales elementos de un modelo de negocios son la propuesta de valor, la creación y entrega de valor (canales, actividades claves, etc.) y la captura de valor. Como se mencionó con anterioridad este modelo ha ganado terreno dentro de la práctica diaria de los emprendedores con la publicación del libro business model canvas. Los elementos constituyentes para Osterwalder et al. (2005) son:

- **Propuesta de Valor** (Producto)
- **Cliente objetivo** (Contacto con el consumidor)
- **Canal de distribución** (Contacto con el consumidor)
- **Relaciones con el cliente** (Contacto con el consumidor)
- **Configuración del valor** (Infraestructura de management)
- **Capacidades centrales** (Infraestructura de management)
- **Red de socios, socios claves** (Infraestructura de management)
- **Estructura de costos** (Aspectos financieros)
- **Modelo de ingresos** (Aspectos financieros)

Por otro lado, Artopoulos, Friel y Hallak (2013), en un trabajo sobre empresas exportadoras argentinas, definen el modelo de negocios como un concepto que gira en torno a tres componentes claves que, según comentan, deben implementarse de un modo coherente:

- **El componente del producto**: Este se relaciona con la elección del producto a comercializar así como a los segmentos de mercado en que se va a enfocar.
- **El componente de producción:** Hace referencia al diseño y a la elaboración de los productos a vender.
- **El componente del marketing:** Está compuesto por el modo en que la firma decide comercializar y vender los productos.

En su definición además de incorporar los elementos comunes Onetti et al. (2012) hacen notar la no contemplación entre ellos de decisiones claves en el entorno global. A pesar de que al momento de su revisión, solo un trabajo de incluya a su definición este elemento Onetti et al. (2012; 358) subrayan la necesidad de incluir dentro la

definición de modelo de negocios aquellas decisiones relacionadas con la locación. Esta decisión incluiría tanto los mercados a atacar así como el lugar de localización física de la firma y de sus actividades. Basándose en lo anterior proponen que el modelo de negocios debe entenderse como una estructura de la compañía de acuerdo a decisiones respecto de "focus" (Actividades que soportan la propuesta de valor de la firma), "locus" (decisiones de localización) y "Modus" (el modo de trabajo interno de la firma, su organización y diseño de relaciones). En su definición los autores rechazan la idea de que deban incluirse los aspectos financieros (a diferencia por ejemplo de Osterwalder et al., 2005; Osterwalder et al., 2010) de la firma, ya que consideran que estos son transversales al negocio y una consecuencia de la operación del modelo. Por otro lado subrayan la necesidad de diferenciar el concepto de modelo de negocios y el concepto de estrategia, ya que al igual que Rask (2014) proponen que esto lleva a la confusión.

Rask (2014) se apoya en Onetti et al. (2012) para proponer la necesidad de juntar el campo de la innovación en modelos de negocios con la internacionalización de las firmas. En este sentido comparte la visión de que las decisiones de locación de los recursos deberían incorporarse dentro del concepto. Apoyándose en los conceptos antes presentados de Osterwalder et al. (2010) propone que estos generan las preguntas claves para entender la internacionalización. Tomando esos elementos va a proponer que los dos tipos de actividades en que se dividen los elementos del modelo de negocio, es decir upstream (relaciones claves, actividades claves y recursos claves) y downstream (Relaciones con el consumidor, canales de distribución y segmento objetivo), deben pensarse tomando en cuenta la posibilidad de la globalización de la producción así como la globalización de los mercados. Con eso en mente propone distintos modelos de negocios y sumando decisiones estratégicas de modos de entrada y decisiones de locación de recursos propone un marco para entender la internacionalización de las firmas en relación con la innovación en modelo de negocios.

En su muy reciente estudio, luego de revisar la literatura hasta el momento Bounken, Muench y Kraus definen modelo de negocios de un modo significativo como:

"*(…) Un proceso estratégico y dinámico de creación de valor dentro de una red de valor que es caracterizada por un tipo de producto o servicio vinculado a un grupo de*

clientes usando medios específicos de comunicación y métodos de entrada y que acelera, por medio de adaptación el proceso de internacionalización." (2015; 250)

De lo que se ha analizado a lo largo de este apartado, no puede afirmarse que se haya arribado aún al buscado acuerdo respecto de la definición de modelo de negocios. No obstante, resulta importante notar que entre los elementos más comunes de las definiciones de modelo de negocios, aquellos tomados en apartados anteriores para definir las tareas que aceleran o demoran la internacionalización de una firma (Hennart, 2014) se encuentran ampliamente aceptados como integrantes, validando la forma en que son entendidas en este trabajo. No sólo se pertenecen al grupo de los elementos mayormente utilizados en las definiciones, sino que además han sido validados por los autores (Onetti et al., 2012; Rask 2014; Bounken, Muench y Kraus, 2015) luego de la revisión de la literatura así como por el uso en la práctica no académica de la gestión de negocios, particularmente en el emprendedurismo. De todos modos, en vistas a lo estudiado se considera necesario agregar al análisis una mirada sobre las decisiones de localización de las operaciones y las decisiones de tomar algunas de ellas para colocarlas en mercados externos así como producir en ellos.

Por último, a lo largo de esta sección también se notó el creciente interés por el vínculo entre el modelo de negocios y el proceso de expansión internacional de las empresas. Ante los cambios en el campo competitivo de las firmas hacia la competencia internacional, que si bien no es puramente global dada la persistencia de muchas barreras en los límites nacionales (Rask, 2014), requiere de que se tomen en cuenta estos factores en el diseño de negocios.

Entendiendo la aparición del e-commerce y su influencia en el mundo de los negocios

Laudon y Laudon definen al comercio electrónico cómo "*transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos*" (2012, 274). ¿Qué separa al e-commerce de otras revoluciones tecnológicas del pasado que tuvo un lugar grande en el desarrollo de los negocios? Los autores proponen que el comercio electrónico presenta características particulares que lo vuelven único y que están íntimamente relacionadas con la naturaleza de internet y la web como medios comerciales de comunicación y distribución. Estas 8 características son las siguientes:

Ubicuidad: La naturaleza de internet hace que el lugar de venta se encuentre en todos los lugares en un mismo momento, las 24 horas del día.

Alcance global: Como explican Laudon y Laudon el mercado potencial de los empresarios operando por medio del comercio electrónico es global y se vuelve mucho más grande posibilitando la sustentabilidad de negocios especializados en nichos dispersos.

Estándares universales: Al tener estándares universales de utilización la cantidad de computadores que pueden conectarse y relacionarse en la web está limitado simplemente por la cantidad de las mismas y no la plataforma utilizada

Riqueza: En tiempos pretéritos si el cliente se encontraba a mayor distancia, menor calidad de información podía obtener. Con el desarrollo de estas nuevas tecnologías, la aplicación de imágenes, audio y video permite eliminar ese *trade off*.

Interactividad: Laudon y Laudon explican que las tecnologías de internet y la web permiten una conexión bidireccional.

Densidad de la información: Las nuevas tecnologías de internet hacen mucho más factible y barato para los jugadores el hacerse de información relevante respecto precios, oportunidades, características de sus contrapartes y opciones similares.

Personalización/ adaptación: La adaptación se refiere a que con las tecnologías en cuestión, las empresas pueden permitir a sus clientes la adaptación de ciertos aspectos de sus productos. La personalización es la adaptación de la propuesta a cada cliente en particular de acuerdo a un historial de sus intereses y compras.

Tecnología social: En la actualidad los usuarios pueden generar contenidos y compartirlos con otros usuarios. Permiten a los mismos hacer llegar a su mensaje a mercados masivos así como agruparse de acuerdo a intereses e interactuar con sus proveedores y pares.

Productos digitales:

El impacto de internet en los negocios puede verse con especial fuerza en los productos digitales como el de Carenado, uno de los casos que se estudiaran, o Atlassian. Con la aparición de estos productos de información muchas empresas lograron saltear muchos de los impedimentos más comunes con los cuales se

enfrentaba una firma al operar en un mercado. Por ejemplo, uno de sus principales atractivos es su costo marginal cercano a 0. Algo muy similar sucede con los costos y tiempos de entrega. Los medios digitales permiten que el costo de entregar los productos sea prácticamente nulo y, además, igual para cualquier lugar del mundo. Como se mencionó antes, las Born Global no se limitan a productos intensivos en conocimiento ni de software (Hennart, 2014), sin embargo, las características antes mencionadas y el enfoque en productos digitales tiene un impacto claro en el aumento de las posibilidades de vender globalmente un producto.

E-commerce y modelos de negocios

Como se hizo notar con anterioridad, el surgimiento de los negocios en línea jugó un fuerte papel en la incorporación del concepto de "modelo de negocios" en la discusión teórica (Onetti et al., 2012; Rask, 2014; Bounken, Muench y Kraus, 2015). Laudon y Laudon proponen que "*los cambios en la economía de la información (…) han creado las condiciones para que aparezcan modelos de negocios totalmente nuevos, al tiempo que se destruyen otros modelos*" (2013; 382). Dentro de estos nuevos modelos de negocios, Laudon y Laudon encuentran elementos que aportan un valor distinto apalancándose en las tecnologías de internet.

El sector de los productos gourmet

Saravia (2011), en un trabajo sobre emprendimientos del sector gourmet, propone que no existe aún una definición de que es un producto gourmet. Sin embargo, propone que si existen elementos comunes a diversas definiciones. Basándose en un informe del consulado argentino en Nueva York[3], propone las siguientes características:

- Precio relativo superior a otros de su categoría.
- Características únicas, pueden ser variaciones o combinaciones de productos existentes.
- Presentación diferenciada y Alta calidad de ingredientes.
- Producción limitada.
- Utilización de canales específicos o sectores especiales en canales masivos.

[3] Disponible en: http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA1270_eeuu_noreste_gourmet.pdf Consultado: 29/04/2015

Siguiendo con su análisis, Francisca se propone realizar un análisis de las precio, plaza, promoción y del consumidor.

Precio: Como se adelantó, los productos gourmet presentan precios por encima del promedio de su industria. En este sentido, los productos manejan una estrategia de diferenciación que conlleva mayores márgenes en unidad y con menor rotación.

Promoción: Los productos gourmet no se basan en medios tradicionales de comunicación, por el contrario utilizan medios distintos. Esos medios buscan llegar a públicos muy específicos. Ejemplos de esto son: ferias internacionales y especializadas; revistas especialistas en hotelería, restaurants, mujeres; degustación y regalos corporativos; etc.

Plaza: Suelen ubicarse en sectores Premium dentro de supermercados o en minoristas dedicados a marcas Premium. Saravia asegura que también "se adaptan satisfactoriamente al comercio electrónico" (2011; 25)

Consumidor: El consumidor de productos gourmet tiene entre 25 y 65 años, más exigente y sofisticado que el resto de los consumidores. Son consumidores educados en lo que hace a la calidad y características de los productos y su materia prima. Pertenecen al sector ABC1 y "*buscan alternativas de alta calidad, en términos de sabor, envase y presentación y están dispuestos a pagar por algo distinto*" (Saravia, 2011; 24).

Universidad de SanAndrés

Capítulo 3: Estudio de los casos

El caso Carenado

Presentación de la empresa

Carenado es una empresa chilena de desarrollo de software fundada en 2001. La empresa fue fundada por Fernando Herrera, Mauricio Illanes y dos socios más. Herrera e Illanes lideraron el emprendimiento desde un principio aportando distintas capacidades distintivas que cada uno podía aportar. Illanes con un perfil creativo y Herrera con un fuerte background relacionado con el Management. Ambos compartían su pasión por la aviación y decidieron generar un emprendimiento alrededor de eso que era uno de sus principales pasatiempos.

Es así que descubrieron una necesidad insatisfecha en la creación de aviones pequeños para los simuladores populares. Lanzaron primeramente dos modelos gratis y, a partir de entonces y durante sus primeros diez años de vida, la empresa mantuvo una fuerte tasa de crecimiento compuesto por encima del 36 % anual orgánicamente (Salvaj, 2013). Un tiempo después comprarían las partes accionarias de sus otros dos socios y se quedarían con la propiedad de la total de la compañía.

La empresa se dedica al desarrollo de Add ons para los principales simuladores de vuelo del mercado, es decir Microsoft Flight Simulator X y 2004, X-Plane, Redbird Jay y Lockheed Martin Prepar3D.

La firma configura dentro de la definición presentada de Born Global ya que comenzó su proceso de expansión internacional el día uno de su lanzamiento. Con el lanzamiento de su primer producto, que era de distribución gratuita, la empresa ya había comenzado a distribuir sus productos en más de 10 países. Luego, el resto del camino fue mucho más sencillo una vez establecido el antecedente dado por el producto anterior. Como la firma ha mantenido su modelo de negocios a lo largo de los años, el análisis se va a realizar con el modelo inicial pero comentando aspectos que se han incorporado a lo largo del tiempo.

Caracterizando el modelo de negocios de Carenado

Por decisión explícita de los fundadores, Carenado trabaja con un modelo de negocios con operaciones virtuales. En este sentido no posee productos físicos ni medios idénticos para distribuir sus productos, como CDs. Esta misma actitud se

presenta respecto de la forma de trabajo dentro de la firma. Toda la administración de proyectos y coordinación se da mediante plataformas de colaboración online. Los empleados se encuentran distribuidos en varios países y trabajan virtualmente, de los 15 empleados sólo 9 se encuentran localizados en Chile, mientras que los sobrantes se encuentran en Canadá, Estados Unidos y Ucrania.

¿Qué?

La empresa se focaliza en la venta de add-ons de alto nivel para simuladores de vuelo. Si bien existen diversos tipos de add-ons para estos simuladores, la empresa se caracteriza principalmente por la creación de aeronaves de distintos tipos. Las principales plataformas sobre las que trabajan sus simuladores son Microsoft Flight Simulator X y 2004, X-Plane, Redbird Jay y Lockheed Martin Prepar3D.

En particular la firma se enfoca en llenar una necesidad de representación de aviones pequeños. La Mayor parte de los paquetes de simulación traen de forma estándar 10 aviones de los cuáles la gran mayoría son aviones grandes como los de línea o modelos militares. Sin embargo, Herrera comentó que existen múltiples modelos pequeños con los que los consumidores aprenden a volar y además existen distintos modelos que son muy populares en esta área. Mucha gente lo utilizo como un medio para familiarizarse con la experiencia de vuelo.

Universidad de San Andrés

Si bien sus primeros aviones fueron esos, la oferta de productos de la empresa se amplía muy rápidamente. El desarrollo es muy competitivo y aparecen nuevos modelos constantemente por lo que gran parte del flujo financiero está representado por los últimos. La realización de nuevos lanzamientos se encuentra facilitada por el desarrollo de una curva de aprendizaje por la cual cada vez existen más facilidades para realizar nuevos modelos en base a los modelos generados con anterioridad. Es así que la firma se expandió luego a otros tipos de aeronaves como por ejemplo aviones de acrobacia o helicópteros.

La empresa se mantiene en un punto medio entre entretenimiento y simulación. Herrera menciona que existe un trade off entre las dos características antes mencionadas. Si la empresa hace un producto con un foco demasiado fuerte en el entretenimiento del consumidor, la experiencia de simulación pierde mucha realidad. Por otro lado, si el producto es demasiado realista puede volverse difícil de usar para muchos consumidores principiantes.

¿A Quién?

Carenado es una empresa de tipo B2C. La firma atiende a un mercado muy particular de usuarios, el de los fanáticos de la aviación. Herrera plantea que su mercado se compone de:

- Expilotos, veteranos de vuelo que ya no pueden acceder a aviones.
- Personas que no puede pagar para obtener una experiencia de aprendizaje y manejo real de aeronaves.
- Gente que desea practicar y mejorar su desempeño como pilotos en proceso de aprendizaje
- Fanáticos de la aviación en general.

El mercado al que apunta Carenado es una comunidad que se encuentra online y que posee un fuerte sentido de identidad. Se mueven en comunidades y medios sociales online a través de los cuales comparten conocimiento e información entre ellos. También se nuclean alrededor de revistas especializadas y foros.

El conjunto de estos clientes son identificables desde un principio a nivel internacional. Herrera estima que el mercado Chileno para este producto no fue en un principio, ni es ahora, lo suficientemente grande como para que el negocio sea rentable. Así tampoco en el mercado doméstico aquellos potenciales clientes están dispuestos a gastar en la actividad a la que se dedica Carenado. Por otro lado, ellos apuntaban a mercados con un poder adquisitivo mayor y que estén dispuestos a invertir en el hobby. El gran volumen del mercado estaba fuera del país, por lo que Herrera comenta "*Para nosotros fue bastante natural darnos cuenta que teníamos que vender afuera desde el día uno. Y así lo hicimos, nunca hemos vendido un dólar en Chile*".

¿Cómo?

Como se adelantó, la propuesta de carenado es el desarrollo de add-ons de alto nivel. Esto se realiza mediante la creación de modelos 3D de aviones livianos con detalles de calidad a un volumen de producción mayor al promedio de la industria. De este modo se consigue generar una oferta variada y constante que tenga siempre novedades para el cliente. En lo que hace al modo de entrega del mismo, al ser un producto digital los compradores de la firma pueden descargar sus compras desde cualquier lugar del mundo de un modo automático y con un mínimo costo por parte de la empresa. Estos costos de distribución se concentran principalmente en hosting

y volumen de datos utilizados para las transacciones, un costo prácticamente mínimo. De esta forma la empresa puede ofrecer cobros desde todas partes del mundo con entrega inmediata y satisfacción total del cliente. Es decir, que el cliente puede pedir reembolso sobre el producto sin preguntas ni trámites de ningún tipo.

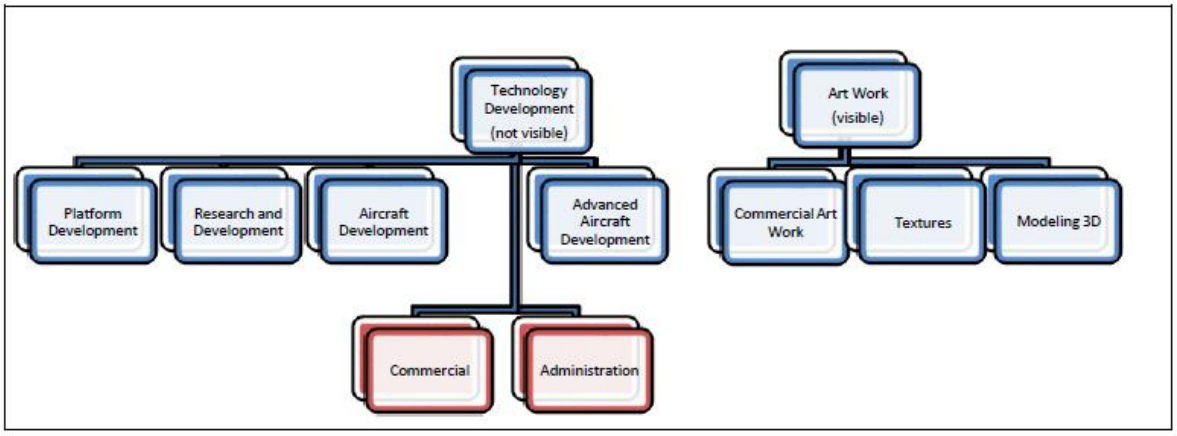
La Estructura organizacional de Carenado: Una estructura Born global

Carenado tiene actualmente 15 empleados distribuidos en 4 países. El tipo de estructura elegida por la gerencia de la empresa tiene como objetivo mantener en mínimo los costos fijos, aunque manteniendo una estructura suficiente como para mantener un alto nivel de producción (cerca de diez aviones por año). Es por eso que a lo largo de su historia su modelo de negocios se ha mantenido mayormente como virtual. Herrera comentó que su estructura organizacional puede dividirse en lo que internamente denominan dos caras: la cara visible y la cara invisible.

La cara visible se refiere a todas las funciones que pueden ser vistas desde el exterior. Este parte incluye actividades relacionadas con el diseño de los aviones y el desarrollo de toda la estética comercial de la empresa.

La cara "invisible" se relaciona con la gestión de los proyectos internos y la parte dura de la gestión de la empresa. Incluye también los procesos base de desarrollo de los productos, como el desarrollo de la estructura de las aeronaves así como el desarrollo de las plataformas. Esta parte es la que se encuentra bajo el control principalmente de Fernando Herrera quién, como se dijo, es el que tenía el perfil mayormente empresarial dentro del equipo de fundadores.

Imagen 5: estructura organizacional de Carenado



Fuente: Salvaj, 2013

El marketing mix

Producto

El producto como ya se dijo anteriormente consiste en aviones para simuladores de vuelo. Particularmente Microsoft Flight Simulator X y 2004, X-Plane, Redbird Jay y Lockheed Martin Prepar3D. El nombre, al igual que el de otros competidores como Wilco, es un término muy propio de la jerga de la aviación apelando a un mercado especialista (Para ver un análisis de los principales competidores ir al anexo 3). La empresa se enfoca principalmente en aviones pequeños aunque también realiza productos similares como helicópteros o aviones de fumigación. El mayor énfasis se da en generar una muy buena representación gráfica con un punto intermedio entre ser demasiado realista (difícil de manejar) y demasiado orientado a la diversión. Con este balance el producto busca apelar a expilotos y personas que desean introducirse en el mundo de la aviación. La empresa buscó generar un mayor alcance hacia los clientes con la incorporación de Alabeo, una segunda marca. Los productos de Alabeo se presentan con una menor calidad y terminación que los de Carenado.

Promoción

A diferencia del producto, la estrategia de comunicación de carenado fue variando a lo largo de su historia. A diferencia de las empresas tradicionales, desde sus inicios Carenado se enfocó fuertemente en la distribución online de su publicidad con medios no tradicionales para su época. Herrera comenta que el desarrollo de su estrategia puede definirse en distintas 4 etapas distintas.

El primer movimiento fue el de regalar productos al mercado. En ese momento no era común la práctica de regalar productos de la calidad de carenado, por lo cual la acción tuvo más efecto de la que quizás tendría actualmente. El obsequio de estos dos primeros productos se daba a cambio de que la persona dejará una dirección de mail. Esta última le dio la posibilidad de hacerse con una base de datos de cerca 1500 mails. Para poner en conocimiento a las personas de la disponibilidad de los modelos se generaron comunicados de prensa a unas pocas revistas que englobaban gran parte de los usuarios del nicho al que estaban atacando.

Con la base de datos disponible, la empresa empezó a generar una comunicación con sus clientes que le permitió ofrecerles productos a lo largo del tiempo. No obstante, la estrategia de email marketing, según comenta Herrera fue perdiendo

efectividad con el paso del tiempo ya que en el año 2004/2005 se empezó a hacer más pronunciada la cantidad de personas que bloqueaban los mails de la empresa.

Simultáneamente la empresa comenzó a tener comunicación comunicarse con revistas especializadas del sector y páginas. En la primera etapa, la comunicación de la empresa se dio atacando a las publicaciones específicas del nicho al que estaban atacando y esa estrategia les resultaba muy provechosa debido a que existían pocos lugares en los cuales los consumidores podían acceder a cierta información

En una tercera etapa, el foco de la estrategia online se desvió en dirección hacia los foros de sitios especializados. Allí mediante la participación en las discusiones la empresa lograba poner entre sus clientes sus productos y las características que los hacían atractivos a los ojos de los mismos.

En una cuarta etapa (la actual) sus principales medios de propagación se desarrollan en el ambiente online mediante la trasmisión boca a boca de sus productos. Es por eso que resulta fundamental su uso adecuado de las redes sociales, dónde la empresa tiene actualmente su principal de atención. Particularmente la empresa se focaliza en el manejo de sus cuentas de Twitter (3.113 seguidores) y Facebook (13.702 me gusta)[4].

Siguiendo las ideas propuestas por Hennart (2014), las formas de comunicación de la empresa no necesitan modificaciones para ingresar en los diversos mercados en los que participan. Tanto en su página oficial como en sus sitios en Facebook y twitter, nada se habla en español o denota cosas relacionadas con Chile. En este sentido, todas las comunicaciones son en inglés desde el primer momento de la empresa. Este es un claro indicador de la voluntad de la firma de operar internacionalmente desde el comienzo. Como se notará luego, la mayoría de las empresas deberían invertir tiempo en modificar varios aspectos de su mezcla de marketing, esto no sucede en el caso de Carenado.

Precio

El posicionamiento de la firma es el de una empresa con buena calidad y un precio elevado, aunque no el más alto del mercado (imagen 6). En un comienzo el precio estaba entre los 15 y 20 dólares con una buena relación precio/ calidad. Con el paso

[4] Datos al 29/04/2015

del tiempo ha ido aumentando llegando de casi 35 a 40U$D debido a la necesidad de mantener la imagen de la marca y de mantener la diferencia con productos de menor calidad. Esta suba en el precio se relaciona también con nuevos costos en que la firma incurre para incorporar nuevas tecnologías y mano de obra de mayor calidad que generen mejores productos. Otra característica relevante del precio es que el mismo no es negociable por los distintos clientes. Al tratarse de un precio de lista bastante pequeño el mismo no tiene que ser repensado ni renegociado. En el anexo 3 hay un análisis detallado de los competidores.

Imagen 6: Mapa perceptual de Carenado y su competencia

Fuente: Salvaj, 2013

Plaza

Desde los comienzos de la firma y hasta la actualidad el principal y casi exclusivo foco ha estado en la distribución online de los productos. Por una política de la empresa, la misma no ha incorporado medios físicos de entrega de sus productos por lo que se han mantenido vendiendo principalmente por medio de su sitio web. El concepto que se maneja es el de satisfacción automática: la persona paga y puede gozar de la utilización del producto minutos después de efectuar la compra. En la entrevista Herrera comenta que en algún momento la firma recibió ofertas de compra por medios físicos. En ese caso ellos rechazaron la propuesta y acordaron que si querían promocionar físicamente ellos pondrían el software pero el riesgo de stock iría por parte de los interesados en cuestión.

En lo que hace a los lugares por los cuales entregan el producto, un cambio ha sido que se han incorporado distribuidores de los productos. Estos intermediarios son lugares en los cuales los clientes pueden encontrar productos online de distintas firmas que realizan actividades similares a las que genera Carenado. Un cliente puede ahí adquirir aeronaves tanto cómo aeropuertos o detalles de cabinas. Este último canal se complementa con su sitio web.

La cadena de valor internacional y la decisión de locación

El proceso de producción de Carenado se realiza internacionalmente. El proceso desde la concepción de la idea de una nueva aeronave hasta que esta llega a estar en "posesión" del cliente se da prácticamente de modo exclusivamente virtual.

El proceso de desarrollo de un producto de Carenado comienza con la selección de los modelos que van a desarrollarse. Herrera explicó que la selección de un modelo adecuado es clave para el éxito de un lanzamiento. Dado que la empresa obtiene la mayor parte de sus ingresos en los primeros tiempos luego del lanzamiento es de mucha importancia que la selección en cuestión se realice de un modo correcto. La elección final de los aviones a desarrollar es realizada por Illanes y Herrera, para hacerlo se basan en cuatro factores:

- *Feedback del cliente:* La utilización de foros y redes sociales constituye un aspecto clave de la comunicación de la empresa con quienes consumen sus productos. Gracias a las tecnologías actuales, este tipo de comunicación no es unilateral sino que bilateral por lo que la empresa puede hacerse de información respecto de las preferencias del cliente de un modo constante. En este contexto, Carenado recibe constantemente pedidos para el desarrollo de nuevas aeronaves de los cuáles puede estimar cual va a tener más éxito.
- *Familia de productos:* Las aeronaves que son de mismas marcas por lo general poseen estructuras similares de base. Lo mismo sucede con las versiones para simuladores de las mismas. Una vez creada la estructura base de una aeronave en particular, esta puede reutilizarse con adaptaciones menores en aviones de la misma familia. Ya que una de las competencias centrales de Carenado es la producción de un mayor volumen de lanzamientos que la competencia, al empresa aprovecha estas similitudes para acelerar el proceso y ahorrar tiempo de trabajo

- *Acceso a información del avión:* No toda la información respecto de un modelo de avión puede ser encontrada online ni es de fácil acceso. Si Carenado no puede tener un buen acceso al avión, sus características y diseño puede enfrentarse con grandes dificultades a la hora de completar la producción de su producto. Es por lo anterior que antes de largar el diseño de un modelo, la empresa se encarga de asegurarse de que va a tener la información necesaria para poder trabajar sin obstáculos durante todo el proceso.
- *"Feeling"*: Por último, la decisión se zanja con una cuota de subjetividad por parte de Herrera e Illanes. Luego de más de una década trabajando en la industria y siendo ellos mismos consumidores de su producto, la última palabra está dada por cómo se sienten ellos respectos de una aeronave en particular.

Una vez elegida la aeronave a ser desarrollada el siguiente paso consiste en la búsqueda de toda la información que va a ser necesaria para poder desarrollo del producto cumpliendo con un protocolo interno de información mínima.

Luego, recopilada la información, la siguiente tarea es el modelado 3D del avión donde se genera una malla tridimensional del avión. Este es uno de los procesos más complejos de la cadena. En Chile realizan las bases del mismo. Luego se realiza el texturizado del avión. El texturizado es de alguna forma como el proceso de "pintar" el modelo 3D. Con él no sólo se agrega la pintura, sino que también se realizan todos los detalles relacionados con el reflejo de la luz, el desgaste, etc. Es el proceso en el que se pone en juego gran parte del realismo de la empresa.

En forma paralela se realizan realizar distintas tareas específicas de lo que hace al avión que se realizan en forma simultánea.

Dinámicas del avión: Esta parte de la cadena se realiza alternativamente en Austria (en ambos casos dentro de la compañía).

Instrumentos: El desarrollo de los instrumentos de la cabina es un proceso complejo. El desarrollo es realizado por un empleado localizado en Estados Unidos o chile.

Luego las distintas partes se juntan en un solo paquete en la casa matriz en Santiago de Chile. Este paso implica un nivel extra de desarrollo del producto. Una vez terminados, los productos son publicados en los distintos canales virtuales de

distribución de acuerdo con un calendario previamente desarrollado. La entrega es inmediata pos pago vía descarga online.

Finalmente, la empresa tiene un sistema inhouse de servicio post venta, aunque gran parte de los reclamos se licuan mediante una página de respuestas frecuentes a los clientes. Herrera comentó que normalmente el proceso no termina allí, sino que se lanza un tiempo después un service package gratuito para solucionar todo aquel problema o falla que pueda haber quedado en el código o en cualquier otro aspecto del producto. El proceso no siempre es continuo, pero si lo fuera demoraría un total de 4 meses. Normalmente se hacen hasta 6 proyectos a la vez.

El trasfondo de los fundadores

Como se mencionó en apartados anteriores al poseer una cantidad realmente reducida de recursos, los nuevos emprendimientos internacionales se apoyan mucho en sus fundadores y los recursos que traen a la mesa. En el caso de Carenado, Illanes trajo un perfil más creativo mientras que Herrera, con experiencia como emprendedor, trajo una nueva visión de negocios. De igual modo no es menor la importancia que tiene el hecho de que ellos mismos fueron también clientes de su producto y amantes de la aviación desde que eran muy jóvenes. No es menor debido a que esto facilita mucho su capacidad de entender al cliente y su necesidad como estar al tanto de los distintos cambios que vayan ocurriendo en el negocio.

El trasfondo de negocios de Herrera puede suponerse que juega un rol muy importante en el desarrollo de la expansión de Carenado. Luego de recibirse de ingeniero industrial en Chile, el siguiente paso en la educación formal de Herrera fue un MBA en Bobson College. Desde luego, la forma de promocionar su negocio no fue regional, sino enfocada en técnicas de un mercado internacional.

En la entrevista manifestó que considera muy importante su conocimiento de los estándares internacionales de calidad de servicio ya que eso le permitió diseñar un modelo de atención competitivo de nivel mundial y comprender de manera más cabal que se esperaba de los estándares de su servicio. A diferencia de los típicos negocios cara a cara, su negocio implica la necesidad de interpretar con información un tanto más distante los cambios en las necesidades de los clientes y el rumbo de la industria. En este sentido, Herrera remarco la importancia de saber que los clientes trabajan con niveles de servicios muy superiores a lo que se brinda normalmente en

Latinoamérica. Esto él lo atribuye a experiencias que tuve en el exterior y la forma en que vio que se desarrollaban en aquel país tomando en cuenta por ejemplo su política de satisfacción 100% sin preguntas. Es necesario, insiste, conocer cuáles son los estándares de servicios allá en nuestro mercado objetivos y no acá, en el mercado doméstico)

Aprovechamiento de redes

Al ser interrogado en referencia a la utilización de redes para su crecimiento, Herrera desestimó la importancia de las mismas. La empresa, como se dijo anteriormente, nunca tuvo financiación externa por lo que no se aprovecharon los recursos de un Venture capital o de algún posible socio estratégico. Por otro lado, también aseguro que no aprovecharon redes para potenciar emprendedores, tales como Endeavor, porque su negocio no era claramente atractivo para este tipo de instituciones. Finalmente, tampoco recibieron apoyo de ninguna institución gubernamental ni sin fines de lucro.

En lo que hace a las redes informales, tampoco jugaron un rol importante en las primeras ventas y la entrada al mercado de la firma. La publicación de aquellos primeros dos aviones fue principalmente un experimento de los fundadores en relación formal con las publicaciones. Con el éxito en descargas de los mismos los fundadores supieron que tenían el producto, el medio de descarga y el mercado. El tercer avión se promocionó por medios de la empresa (lista de mails) e impulso el crecimiento posterior de la firma.

Universidad de San Andrés

Caso Té José

Té José es una empresa Argentina fundada en 2003 orientada principalmente a la exportación de alimentos gourmet, particularmente Té. El nombre proviene de la búsqueda de darle a los productos una impronta exótica para los mercados Europeos que al mismo tiempo invoque una imagen típica nacional. Nació con la idea de generar Blends Premium para exportar a las principales casas de té de Europa como un producto distintivo.

La empresa fue fundada por Pablo Pinkus y Alejandro Pitashny, amigos de la infancia y cuyos caminos se reunieron nuevamente en la Argentina 7 años después de terminar su educación secundaria. El tercer socio integrante es Noe Golomb, diseñador gráfico graduado en la escuela de diseño de Parsons School en Nueva York. Los dos primeros trajeron al negocio el aspecto del management y la experiencia en negocios, mientras que el tercero los aspectos de diseño.

La empresa comenzó exportando con clientes en Europa y manteniéndose fuera del mercado local durante los primeros dos años de su existencia. Sin embargo, la inflación y el cambio en los costos de logística y promoción, no trasladables a los precios en mercados Europeos, llevaron a un re observación del mercado regional. Estos factores favorecieron que en el año 2005, sumado a la reactivación económica del país, la gerencia decida incursionar en un mercado nuevamente atractivo. En el mercado local, se habían establecido nuevos jugadores con algunas variaciones en su modelo de negocios como Inti zen y Tea-connection. Para poder ingresar al país la firma incorporaría una segunda marca, denominada “cristal” con un posicionamiento menos Premium que la primera. A pesar de esta incursión, para el año 2007 la empresa todavía vendía fuera del país cerca del 80% de su facturación y tenía clientes en países tan diversos como Australia, Estados Unidos, Emiratos Árabes, Finlandia y Brasil (Tamborini, 2007). En el año 2012 la firma fue adquirida por el grupo Whertein, propietario de Cachamai, otra marca importante del mercado masivo del té y la yerba mate

El caso configura dentro del marco de trabajo de este estudio debido a su pronta salida al mercado externo. La facturación de la firma creció un 200% en los primeros dos años, en los cuales la empresa vendió un 100% de su producción fuera del país. Este porcentaje decreció luego con las incursiones antes mencionadas en el mercado

nacional y la corrosión de los márgenes de rentabilidad de la empresa debido a cambios en los costos de producción y comunicación así como un renacer del mercado gourmet local. Aunque el principal interés está en los primeros dos años y en cómo logro la firma iniciar sus operaciones al exterior desde su salida al mercado, los cambios operados en el modelo pueden resultar de interés. Es por lo anterior que el análisis del modelo de negocios se hará mayormente enfocado a los primeros años, pero incorporando comentarios sobre su evolución en el modelo desde aquellos primeros años hasta la adquisición por parte de la familia Whertein.

Caracterizando el modelo de negocios de Té José

Como se verá en lo que resta del apartado, el modelo de negocios de José no es tan digital como lo es el del primer caso. El tipo de actividad impide algunas comodidades, por ejemplo, en lo que hace a los tiempos de entrega y costos marginales de producción. Por otro lado, responde una lógica particular de su sector.

¿Qué?

En lo que hace al té gourmet en sí mismo, Chocho, siguiendo al Special tea institute de Estados Unidos lo define como "*'(…) 'tés que no son normales, hay algo especial en ellos. Puede ser especial en muchas maneras distinta según el país en el que la consumen.' (…) 'Una vez establecida esta salvedad, tés especiales se pueden definir como tés que son de especial calidad.*" (2012; 10,11) En esta dirección, según aclara, tiene sentido que la utilización de hierbas comunes localmente puedan presentarse como productos exclusivos en mercados internacionales.

De la definición anterior, puede desprenderse también que el té gourmet se orienta a dar al consumidor una experiencia distinta y exclusiva. Saravia pone énfasis en que los consumidores buscan "*alternativas de alta calidad, en términos de sabor, envase y presentación y están dispuestos a pagar precios altos por algo distinto*" (2011, 24)

El valor entregado al cliente para satisfacer su necesidad no es solamente el contenido consumido en sí, sino también los elementos que acompañan el mismo. Como expresa Chocho "*La propuesta de valor para el consumidor del mundo gourmet está conformada por dos elementos: composición y comunicación*" (2012; 46).

En lo que hace a la composición, una parte muy importante de lo que se ofrece a los consumidores internacionales es la utilización de hebras locales mezcladas para la realización de sus blends. Por otro lado, juega un papel importante la implementación

de un packaging adecuado a la propuesta. En la sección de “producto” se desarrollara la propuesta de presentación de la empresa.

En lo que hace a la comunicación, el posicionamiento como opción exclusiva se dio apoyándose en la aparición en medios de especialidad y la utilización de canales Horeca. Las estrategias se analizaran en la sección de promoción.

¿A Quién?

Como se observó en el apartado respecto de la industria de productos Gourmet, Saravia (2011) caracteriza al consumidor gourmet como una persona entre 25 y 65 años de un sector socio-económico medio alto o alto. Estas personas ponen más énfasis en la calidad de los productos y están dispuestas a pagar un precio extra por las cualidades del producto.

En el momento de lanzamiento de la empresa, el producto estaba orientado al mercado Internacional y, particularmente, al mercado Europeo. Dentro de este contexto, la idea original del producto era orientarse a mujeres jóvenes adultas del segmento ABC1, muy en concordancia con lo que se mostró como típico del sector. El enfoque en mujeres se daba debido a que se suponía que los hombres se orientaban a bebidas más fuertes como por ejemplo el café o infusiones con té negro. La idea original era que el producto debía girar alrededor de la ceremonia del té, es por eso que la empresa enfocaba su producto y comunicación hacia jóvenes adultos “sofisticados” de menos de 40 años. No obstante, en la práctica sus productos empezaron a ser consumidos por personas de los dos sexos de manera indistinta aunque preservando otras características del mercado en términos de exclusividad.

Con el lanzamiento de su línea Cristal, en 2005, la empresa buscó un mercado más masivo que el que poseían antes. Sin embargo, el producto se mantenía por encima de las propuestas de té comunes como, por ejemplo, la Virginia en Argentina. Chocho (2012) explica que esta decisión se relaciona con el concepto de “masstige”. El foco se da la búsqueda de una “masificación” de un producto Premium, que sirve también de entrada a las propuestas más caras de la firma.

¿Cómo?

La propuesta de José se plasma en la creación de tés con la incorporación de hierbas regionales del mercado doméstico, exóticas a los ojos del mercado europeo, y con una presentación Premium. Con la creación de té de este tipo, diferenciados por el

origen y la imagen de marca creada por la empresa, José puede satisfacer los deseos de exclusividad, calidad y diferenciación que busca su segmento objetivo.

Por otro lado, la elección de las hierbas en base a productos elaborados localmente genera para la empresa una ventaja competitiva de locación muy importante a la hora de diferenciarse y trabajar una estrategia de nicho. Con un posicionamiento buscado que hace mucho énfasis en el origen, pocas empresas de la competencia pueden imitarla.

La Estructura organizacional de José: Un enfoque ligero

Desde su concepción, la empresa decidió no incorporar costos que no fueran "necesarios" a la hora de armar su cadena de valor. Esto se debía a que uno de los principales atractivos de la inversión consistía en que no era importante, de unos 10.000 U$S en total (Tamborini, 2007). Es por eso que durante sus primeros años y hasta la adquisición por parte de grupo dueño de Cachamai, la firma mantuvo una firma mínima con una estructura ligera. La mayor parte de las actividades de la empresa estaban tercerizadas incluyendo incluso hasta controles de calidad. La empresa tuvo durante casi toda su primera década un número total de empleados que oscilaban entre los 6 y 7.

La empresa se encargaba puertas adentro de la separación de las hierbas y la creación de los blends. También se encargaban de ensamblado de las cajas y del embalado para enviar a exportar.

El marketing mix

Pitashny, resume la estrategia de marketing de José de la siguiente manera:

"*Nosotros nos basamos en armar una página web, ubicar el producto en lugares que marcan tendencia y participar en eventos del sector. En cuanto al producto propiamente dicho nos preocupamos mucho por la imagen y su calidad, es decir, un diseño superior de packaging, una estrategia de comunicación cuidada y una selección de proveedores específicos siguiendo el mismo concepto*."(Chocho, 2012; 39)

Producto

Como ya fue mencionado, José se encarga de vender té gourmet a distintos países del mundo. El nombre José se eligió en búsqueda de apelar a algo muy nacional. Pinkus comenta por qué decidieron elegir ese nombre:

"*Queríamos identificar al producto con lo argentino. Si bien su origen es hebreo es un nombre muy común en nuestro país. Otra característica es que es corto, lleva acento y eso no es común en algunos países como en caso de Inglaterra.*"(Tamborini, 2007; 6)

El diferencial principal de sus infusiones radicaba en la calidad y el origen exótico de las materias primas con se realizaba la propuesta. En su comienzo el producto se vendía en cajitas de saquitos. Por otro lado, las primeras presentaciones se hicieron en base a tres hebras particulares: El cedrón, la yerba mate y la mente piperita. La idea de esta elección, y de las combinaciones que se realizaron, radicaba en generar un sabor diferente y extraño para los distintos países en que la empresa se orientaba a trabajar. Con el paso del tiempo, la firma empezó a utilizar dos hebras más luego de ingresar en Argentina: Rosa mosqueta y té negro.

La entrada a Argentina en 2005 traería también la incorporación de una segunda propuesta bajo la marca Cristal. La misma tenía el rol de posicionar como un producto Masstige que posea más volumen de ventas. A diferencia del packaging que se analizará a continuación su presentación no contaba con las tradicionales bolsas de muselina, manteniendo su distinción pero en menor medida.

Packaging

En los negocios gourmet y de productos con alto enfoque en la diferenciación Premium, el empaque del producto se constituye como un aspecto muy importante para el éxito de un producto. En el caso de José no fue diferente.

El diseño del mismo estuvo a cargo de Golomb, el tercer socio, quien tenía mayor formación y experiencia en relación a la tarea. Para poder darle un aspecto Premium a sus productos orientaron el diseña hacia un estilo moderno y minimalista (anexo 1).

Otro aspecto diferencial fue el de la realización de los saquitos en los que el té iba a ser contenido. Frente a los envases tradicionales, ellos se orientaron a utilizar bolsitas de muselina. Como explica Tamborini (2007), la muselina se utilizaba para contener

el té en tiempos pasados y en el momento de lanzamiento del producto era implementado sólo por cuatro empresas (incluida la Argentina). La utilización de este material distintivo ayudo a la firma a reforzar su imagen de distinción, exotismo y exclusividad.

Promoción

Luego de decidir salir al mercado, la empresa inició su contacto con posibles clientes utilizando una estrategia de ventas directas. Para eso, el primer paso fue armar una lista con los clientes más atractivos que podrían conseguir en tanto en Londres como en París. Esta era una estrategia doble de venta y promoción, como se verá luego. Con los nombres, direcciones de correo electrónico y teléfonos en mano se lanzaron a hacer el contacto con los posibles compradores. Aunque el primer cliente fue mediado por un contacto abordaba a los clientes de un modo tradicional de ventas. El primer acercamiento podía realizarse por medios de comunicación a distancia y luego la empresa tenía una presentación formal y estandarizada para los clientes. La adquisición de este tipo de clientes formaba parte de la estrategia de promoción, ya que la presencia en los canales On premise facilitaba las futuras ventas de la empresa. Esta estrategia se desarrollará más ampliamente en el apartado sobre plaza.

Como menciona Tamborini "*como todo nuevo emprendimiento, José necesitaba promocionarse y hacerse conocido en su nicho*" (2007, 8). Para poder llevar a cabo esta promoción, la empresa se valió de medios no comunes de comunicación. Esto se dio en parte por falta de recursos, pero también en gran parte debido al atractivo de este tipo de estrategias de bajo costo en sí mismas. Uno de los principales ejemplos de lo anterior fue su campaña de promoción por vía de publicaciones.

Tiempo antes, Inti Zen había empezado a utilizar este tipo de publicidad que consiste en conseguir aparecer en medio masivos apuntando no a pagar por espacio sino hacer nota. En Tamborini, Pinkus lo explica de la siguiente manera "(…) *entendimos que los medios necesitan de notas como nosotros de publicidad, y fue entonces que intentamos usar de manera inteligente este medio de comunicación* (…)" (2007; 8). Para poder conseguir este tipo de notas, la empresa se ponía en contacto con directores de revistas o periodistas contándoles su historia y proponiendo cómo podían ser de interés para publicar. Luego de un tiempo recibían también llamados

desde publicaciones que los habían visto en otros medios. Con esta estrategia lograron aparecer en publicaciones como el Financial Times y Elle á Table de Francia. Al ingresar en Argentina repetirían la misma táctica, llegando a publicaciones locales como La Nación, Clarín, Noticias, El Cronista, Página/12, etc.

Una segunda táctica que utilizaron en sus primero tiempos fue aparecer en ferias internacionales y aprovechar los recursos que les ofrecía las embajadas Argentinas en los distintos lugares del mundo. Esto les permitía contactar clientes así como realizar reuniones de negocios y eventos.

Precio

El té con envase de muselina y diseño Premium mencionados más arriba se conllevan con las ambiciones de dar al producto un lugar en lugares exclusivos en las distintas vidrieras del mundo. El precio del producto acompañaba esta misma ambición.

En las casas de té y restaurantes Europeos donde se comercializaba el producto, el mismo se podía encontrar a un precio de 14 U$S (u 8 libras), que podía llegar hasta 20 U$S, posicionándolo fuertemente hacia arriba y dejándolo fuera del alcance local. Cuando la firma empezó a trabajar en Argentina se empezó a comercializar a un precio de 20$ que, aunque era ampliamente inferior al precio extranjero, lo ubicaba junto con los productos exportados.

La empresa no realizaba promociones ni precios estacionales, ya que podrían dañar el posicionamiento de sus productos. El precio antes mencionado era único para todos los blends que existían en las distintas líneas de producto. Por esa razón, los márgenes brutos de los distintos productos podían llegar a variar fuertemente.

Para lograr alcanzar un mercado más masivo la firma incorporó en 2005 una segunda marca, “Cristal”. Como fue mencionado en una sección anterior la misma respondía al concepto de “masstige” y tenía un precio de mercado entre el producto Premium y los productos de mayor masividad.

Plaza

Durante sus primeros años la firma opero mayormente abriendo canales de venta de dos tipos: Los canales “on promise” y los canales “off promise”. Este tipo de estrategia se replicaba en los distintos mercados (Chocho, 2007).

Universidad de San Andrés

Los primeros cumplen un rol principalmente relacionado con el posicionamiento del producto en la mente de los clientes. En estos lugares, los consumidores van a tener la oportunidad de ponerse en contacto con la propuesta de la empresa, los distintos blends y la presentación del producto. Dentro de este tipo de canales pueden encontrarse hoteles de lujo, restaurants de prestigio o lugares de degustación. Estas locaciones poseen también un rol importante de entrega de feedback a la empresa en términos de tendencias y preferencias de los clientes.

En el segundo tipo de canal la empresa logra generar la mayor parte de su facturación y volumen. Este tipo de canal es el que permite a la empresa generar mayor alcance al público. Dentro de este tipo de puntos de ventas es posible encontrar, por ejemplo, supermercados.

La empresa tuvo un sitio web desde un primer momento. El mismo fue diseñado también por Golomb con un diseño minimalista que fuera acorde con la lógica de comunicación de la empresa. Sin embargo, el sitio web no se utilizó como una herramienta de ventas ni de promoción fuerte durante la primera época de la empresa y tuvo un impacto real solamente en los Estados Unidos. En dicho país con un portal se daban entregas por correo debido a la infraestructura y a un público mucho más acostumbrado a este tipo de trabajo.

La estrategia de distribución en los mercados externos de José se mantiene constante en los distintos países. La empresa para cada uno de ellos se encarga de proveer a un solo distribuidor. Este último se encarga de aprovisionar a los dos tipos de canales que se mencionaron antes. Chocho (2012) explica que el tipo de relación que se da entre José y este último es relacional, dado que se supone que ambas partes obtienen y comparte información sobre los clientes y canales en beneficio mutuo.

La cadena de valor internacional y la decisión de locación

A diferencia de Inti Zen, otra compañía de té Gourmet nacido bajo la sociedad Tadley S.A., José oriento sus flujos actividades de producción y desarrollo dentro del país mientras que las actividades de venta se localizaron principalmente mirando hacia el mercado externo. En el caso de Inti Zen, las materias primas eran traídas de afuera para posicionar en el mercado local. En este sentido, los fundadores vieron una ventaja respecto a la otra empresa, ya que no podía diferenciar se a nivel internacional.

Universidad de San Andrés

En búsqueda de evitar incursionar en terrenos donde no tenían mucho conocimiento y fuera necesaria una mayor inversión en capacidad, José no estaba integrada verticalmente ni adelante ni hacia atrás. En este sentido, el proceso de producción de José iniciaba en la compra de materia prima a proveedores. Los mismos se ubican en distintos puntos del país dependiendo del clima que requiera cada hebra en particular. Entre las principales provincias estaban Chubut, Misiones, Córdoba, Buenos Aires y Mendoza.

Dada la falta de estabilidad en la calidad de las entregas por parte de los distintos proveedores, el manejo de los mismos se orientaba a la no dependencia de ninguno en particular. Pinkus plantea esta problemática diciendo que "*la búsqueda de los primeros proveedores fue una tarea difícil que nos llevó varios meses. No sólo no teníamos ninguna referencia sino que además dentro de una misma hierba encontrábamos varias calidades*" (Tamborini, 2007; 5). El manejo de los contratos era mayormente informal y se manejaba por pedidos y entregas negociados por separada. Chocho (2012) caracterizo este vínculo entre José y sus proveedores. Lo denominó como cautivo, ya que las empresas tenían que competir entre sí para poder obtener los distintos pedidos de la empresa. No competían no sólo aquellas que vendían materia prima para los blends, sino también los relacionados al packaging.

Como los productos tenían que tener una calidad superior, era mayor la importancia de que la materia prima fuera consistente. En este sentido, aparte del manejo antes indicado de los proveedores la empresa realizaba controles de calidad en dos puntos distintos del proceso. Chocho (2012) comenta que se realizaba en dos instancias separadas. En primer lugar, se tercerizaba la actividad a técnicos especialistas que revisan la materia prima enviada por los proveedores antes seleccionados. En segundo lugar, había una revisión por parte del personal de José dentro de la misma empresa.

Una vez recibida la materia prima de los distintos proveedores, recién la empresa empezaba a tomar parte directa en la producción. La empresa tenía predispuesto un espacio físico particular en el cuál se desarrollaban distintas actividades relacionadas con la producción (Tamborini, 2007).

- Selección de los blends que se producirían bajo la marca.
- División de hierbas

- Elaboración de los blends
- Armado del packaging y embalaje final.

En el proceso de producción dentro de la empresa participaban muy pocas personas. La empresa empleaba en sus comienzos seis empleados en total, cosa que varió muy poco con el paso del tiempo y hasta la adquisición por parte del grupo Whertein.

Una vez terminado y embazado el producto, el mismo se preparaba para ser exportado. Como se mencionó en el apartado de plaza, dentro del marketing mix, el camino de los productos continuaba con la entrega a los distintos distribuidores que tenían a cargo los distintos países en los que la firma vendía sus productos. Una vez que ellos llegaban a ellos, estos se encargaban de realizar la distribución de los mismos en los canales on y off premise en los que la firma hacía presencia.

A diferencia de su política en el exterior, cuando la firma entro al mercado local se decidió por una estrategia de contacto directo con los distintos canales. No así en el caso de distribución al interior del país, donde la entrega si se hacía mediante distribuidores locales.

El trasfondo de los fundadores

Como se mencionó en la introducción al caso, José fue fundado por Pablo Pinkus, Alejandro Pitshny y Noe Golomb. Ellos eran amigos de la juventud y se separaron al cumplir 18 años donde sus caminos se separaron.

Alejandro, según relata Tamborini (2007) abandono el país para dirigirse a la Universidad de Wharton donde cursó estudios en negocios. Luego de terminar su experiencia en Pennsylvania, se mudó a Londres donde empezó a trabajar en el Deutsche bank. Desde ese momento hasta que abandonó la empresa algunos años después, su trabajo estuvo enfocado en el manejo de inversiones para clientes del banco. Mirando en perspectiva, el emprendedor confiere importancia a los aprendizajes que adquirió en aquella época "*Este empleo me dio la posibilidad de conocer (...) el negocio de las inversiones y además, me permitió relacionarme con directores de compañías que tenían muchas años de experiencia y que me dejaron muchas enseñanzas*" (Tamborini, 2007; 2)

Luego de terminar con el colegio, Pablo se quedó en Argentina en primera instancia para estudiar Administración de empresas en la Universidad de Buenos Aires. Luego

de terminar su carrera ingreso también a un banco, pero al HSBC. Moviéndose dentro de la institución viajo al poco tiempo a Barcelona. Después se iría a San Francisco para trabajar con una organización no gubernamental. Tres meses antes del regreso de Alejandro a Argentina, Pablo regresó para quedarse definitivamente.

El tercer socio en sumarse, Noe Golomb, vivió también en el exterior y en el momento de fundación de la empresa se encontraba residiendo en Londres. En lo que hace a su educación, estudió para ser diseñador gráfico en Nueva York, en la Parsons School of design. Luego se mudaría a Inglaterra.

Aprovechamiento de redes

A diferencia de Carenado, Té José apalanco parte de su internacionalización en el aprovechamiento de redes formales e informales para logra colocar sus productos en los distintos mercados externos. El aprovechamiento de estas redes les permitió acelerar su proceso internacional.

Redes formales.

Fundación Export.Ar: En el trabajo de Tamborini, se hace notar el apoyo que les brindo esta fundación a la empresa. La institución brindaba "infraestructura y soporte logístico para concretar negocios" (2007; 8).

Cancillería Argentina: La empresa también aprovechó los recursos que le podían brindar las distintas embajadas Argentinas en el exterior. Pitashny, al hablar de algunos de los beneficios recibidos, comenta:

"*Nos armaron en varias ocasiones reuniones de negocios, nos facilitaron intérpretes cuando fue necesario, organizaron degustaciones de nuestro producto en las cuales nosotros aportamos las infusiones y ellos se encargaron del resto. Otras veces simplemente nos prestaron un lugar físico para que pudiéramos organizar reuniones.*" (Tamborin, 2007; 9)

La empresa también participó en ferias y viajes internacionales muchas veces financiados o subsidiados por instituciones gubernamentales Argentinas así como de otros países como Japón. Según se explica, estos subsidios podían llegar a responder por todos los gastos, incluyendo pasajes, traductores, estadía, etc.

Universidad de San Andrés

Conexiones con otras empresas: Con el cambio en la dinámica de previa y en búsqueda de reducir los costos de logística y promoción la empresa buscó asociarse con empresas similares. Relacionándose con empresas como Soz, la buscó sacar un mayor provecho del trabajo con locaciones similares lo que les permitía tener más escalas a la hora de realizar las entregas.

Como se mencionó cuando se caracterizó la cadena de valor de la empresa, José también se asoció con otras empresas para bajar sus costos de producción. Unos años luego de su fundación la empresa adquirió en sociedad con otros productores una fábrica para producir. Se utilizó para bajar los costos de producción de la línea de muselina.

Redes informales

Los contactos informales de los fundadores fueron claves para conseguir el primer gran cliente de la empresa. Como se mencionó en la sección del marketing mix, el primer acercamiento a los clientes se hizo vía teléfono y contacto directo. No obstante, el contacto con la empresa francesa Colette, se dio mediante un conocido que tenía relación con el responsable de ventas de la misma. El caso de la segunda fue ya distinto, un contacto directo aunque con el antecedente de ya tener un cliente de renombre.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de los casos

En el marco teórico se propuso que ciertos elementos dentro de un modelo de negocios tiene el poder de acelerar la velocidad y alcance con la cual la firma va a poder involucrarse internacionalmente, ya sea en sus actividades ascendentes o descendientes. La existencia de estos elementos puede acercar a un desarrollo más veloz frente a uno más lento, no por su existencia o configuración por separado sino por el uso que se haga en conjunto de ellos dentro del modelo de negocios. De esta forma, el modelo de negocios al afectar directamente la velocidad de internacionalización se presenta como un mejor marco para entender el nacimiento de las empresas Born Global. En este apartado se analizaran los distintos elementos del modelo de negocios de las dos empresas para poder ver si tuvieron algún influjo en la velocidad de internacionalización de las mismas.

Por otro lado, el objetivo es también dilucidar si estos se corresponden con los factores presentados por la literatura analizada en el marco teórico. En este sentido se presentarán las premisas luego de las cuales una contrastación con los casos y una pequeña conclusión. También se sacarán conclusiones respecto de la importancia de la educación internacional de los fundadores y la utilización de redes formales e informales. Esto para aprovechar la oportunidad y consolidar, o no, las hipótesis e investigar posibles complementariedades con otras teorías.

A lo largo del análisis de estos factores se podrá observar también que existen diferencias entre los modelos, muchas veces en relación al grado en que se asemejan a la propuesta. Estas diferencias ayudan a enriquecer el análisis y apoyar la hipótesis. Las conclusiones en relación a las mismas se esbozan en la conclusión del trabajo.

"Usan medios de comunicación y logística de bajo costo"

En lo que se refiere a los medios de distribución y comunicación de las empresas pueden identificarse con lo que propone Hennart (2014). El autor propone que la existencia de menores costos de logística y comunicación favorece la capacidad de alcanzar muchos mercados. También posibilitan el acceso a información sobre los mismos.

En lo que hace a la distribución de los productos, en el caso de la firma Chilena, existe una expresa decisión de prescindir de medios físicos para la distribución de los

mismos. Incluso cuando no era tan normal como ahora la distribución online, este fue el medio preferente de la empresa para poder alcanzar a los clientes dispersados por todo el mundo. De acuerdo a los beneficios propios de los productos digitales, antes caracterizada, les permitió un costo marginal cercano cero para todos los mercados en que participa. José, por su parte, también puede entenderse como una empresa con una estructura de logística de bajo costo, aunque el mismo no sea tan bajos como los de Carenado. Hennart (2014) propone que altos costos en el transporte físico se dan cuando es bajo el ratio entre el peso y el valor del producto o a lo que se suma el hecho de no tratar con producto perecederos. José, con su propuesta de valor y distribución, tiene un ratio muy bajo de peso/valor del producto, por lo que no tendría sentido generar producción extranjera para bajar costos. Esto hace que el proceso de internacionalización sea mucho más veloz, si lo contrastamos con otras empresas como Volvo (ejemplo visto en el marco teórico).

En lo que hace al costo de comunicación vemos algo parecido a lo anterior. En el caso de Carenado, es mínimo el costo de la comunicación dentro y fuera de la empresa. La empresa puede con un costo muy bajo ponerse al tanto de las tendencias dentro de su industria aprovechando las partes interactivas de su estrategia de marketing, así como estando presentes en los medios especializados. El ser parte de un nicho tan específico les permite tener rápido acceso a información relacionada. La comunicación entre las distintas partes de la empresa, incluso en otros países se da por medio de software de gestión de proyectos online de bajo costo (menos de 50 U$S) y medios de comunicación online. La estrategia de promoción basada en su sitio, foros y redes sociales también tiene un costo que se reduce casi a únicamente el costo de operación de la mano de obra. José por su parte tiene unos costos de comunicación más altos, pero muy bajos en relación con otras firmas más tradicionales de exportación. En este sentido es muy claro como José y Carenado sacaron provecho de la utilización de medios de comunicación tecnológicos como correos electrónicos, sitios web y llamadas internacionales para contactar clientes y otros integrantes de su cadena, haciendo eco de la importancia de los cambios de la tecnología en el proceso Born Global. En lo que hace a la comunicación con los clientes, también pudimos ver como José aprovechó distintas estrategias online y offline para poder darse a conocer sin incurrir en costos de publicidad de entrada tradicionales en los distintos mercados.

Es necesario comentar que, con el paso del tiempo, los costos de José empezaron a cambiar debido de factores externos. Esto llevo a un cambió en el peso que tenían, entre otros, los costos de comunicación (como la participación en ferias) y los costos de logística. Esta nueva situación llevo a que luego la firma buscara generar relaciones con otras empresas y explorar nuevas alternativas estratégicas.

"Están establecidos en países con un mercado pequeño para el producto o servicio"

Cómo es posible ver, por otro lado, la presencia de una audiencia en el mercado doméstico de ambas firmas es mínima al momento de sus salidas al mercado. Esta característica atiza el impulso internacional de la empresa, aumentando el atractivo de la opción de expansión internacional.

En lo que se refiere a Carenado su mercado objetivo concuerda fuertemente con lo que propone Hennart en términos de la dispersión global de sus clientes. Los clientes de la firma chilena se encuentran dispersos en muchos lugares del mundo. Más atrás, dentro de este capítulo, se comentó como Herrera aseveró que no habían vendido un solo dólar dentro del mercado Chileno. En este sentido, observo que desde un principio les resultó muy natural el hecho de que el mercado de su producto era internacional. No existían suficientes clientes para su producto como para que la empresa pudiera aprovechar y generar una empresa que fuera sustentable con el tiempo. Herrera también hizo notar, que no se trataba del número de clientes, sino de los hábitos de gasto y costumbres del mercado al que apuntaban. En algún punto podría decirse que el tamaño del mercado doméstico echó a la firma o que bien la firma nunca lo tuvo en cuenta para su desarrollo como empresa.

Cuando José empezó sus operaciones, el objetivo era en gran parte la expansión internacional del producto. En ese momento, año 2003, el consumo de té gourmet no sólo era muy escaso, sino que las pocas marcas internacionales que existían hasta ese momento habían abandonado el país (Chocho, 2012). Chocho, expresa incluso que en 2003 el mercado de té en saquitos de alta calidad era un mercado en pleno auge a nivel mundial, pero que en argentina todavía no existía. El camino que consideraron natural los fundadores de la empresa era el buscar mercados más prósperos y con una demanda adecuada para su producto. El mercado Europeo, estadounidense y japonés se presentó como la mejor alternativa.

Es llamativo notar que el retorno al mercado local por parte de José coincidió con el lento resurgir del mercado doméstico y los cambios en las costumbre de consumo luego de la crisis del 2002, según comenta Chocho en su trabajo sobre el mercado del té gourmet en Argentina. A diferencia de los años anteriores, el mercado del té gourmet en Argentina a fines del 2005 estaba resurgiendo y volviéndose más atractivo. Esto puede verse en la aparición de empresas como Inti zen y Tea Connection.

"Venden productos y servicios de nichos buscados por clientes dispersos internacionalmente"

Cómo se vio en el marco teórico, el enfoque en nichos acelera el proceso mediante el aprovechamiento de la "*familiaridad de dominio específico*" de los clientes. Disminuye los tiempos por la existencia de clientes expertos y facilita el acercamiento a clientes dispersos internacionalmente

En el caso de Carenado, es notorio que para la empresa fue de mucha facilidad encontrar a sus clientes en primera instancia. No tuvo que realizar un esfuerzo especial para lograr localizarlos, sino que se ubicó en tres de las revistas especializadas de su industria y empezó a contactarse con ellos rápidamente. El mercado al que apunto la empresa Chilena, es un segmento muy específico y poblado principalmente de especialistas o aficionados dedicados. En este sentido, la venta de sus productos tiene una demanda estable y muy fácil de localizar. A pesar de todos los mercados en que participa, el producto y su oferta en general tiene un oído con intereses homogéneos a lo largo de los distintos. Esto coincide fuertemente con lo que se mencionó en el marco teórico respecto del "familiaridad de dominio específico". Los fanáticos de la aviación y usuarios de los distintos simuladores se encuentran dispersos en distintos países, pero son fáciles de encontrar y nuclear con una propuesta que apele a ellos por encima de las fronteras. Siguiendo lo propuesto por Hennart (2014), esto explica cómo pudo Carenado gastar menos en investigación de mercado, publicidad y promociones de venta. La empresa se nutrió de clientes expertos que ya estaban educados respecto del tipo de producto y las características buscadas.

En el caso de José, su producto también configura como uno de nicho según lo presentado en el capítulo 2. En el marco teórico se propuso que la distinción para

penetrar un segmento de nicho podía darse por nivel de tecnología, artesanía, diseño, proveniencia específica y métodos de entrega únicos. En el caso de la empresa argentina, apuntaron a un segmento más grande que la empresa Chilena pero claramente no masivo. Siguiendo lo anteriormente dicho, la empresa pudo diferenciarse gracias al diseño, lo único de su origen y su comunicación Premium. En este sentido, la investigación de mercado no fue específica para cada país (aunque muy referenciada en el mercado británico, donde poseían mayor conocimiento) sino que el estudio tenía un orientación internacional de los productos gourmet que luego se desprendió en una estrategia genérica que se aplicó en los distintos países en que la firma penetraba. Por otro lado, como se analizó, la empresa aprovecho para comunicar en medios más masivos a bajo costos con notas. Sin embargo, gran parte de su estrategia de comunicación se corresponde con la búsqueda de aquellos lugares específicos dónde localizar a sus clientes y posicionar el producto. Siendo una marca que buscaba entrar en el mercado ABC1 Europeo, hicieron mucho énfasis en su entrada a los canales on premise de Londres y Paris. Estos lugares específicos marcaban las tendencias y permitían a los integrantes del mercado objetivo tomar contacto con la propuesta de la empresa. El mercado de José y de los productos gourmet, según Saravia (2008) es un mercado ya educado sobre las características de los productos y lo que buscan en los mismos.

"Venden productos y servicios para los cuales no necesitan hacer adaptaciones internacionales del marketing mix"

Como se dijo, la necesidad de generar adaptaciones en el marketing mix de la oferta de la empresa es un proceso que conlleva demoras grandes en la expansión internacional de las empresas. En este sentido, las Born Global para poder internacionalizarse rápidamente deberían poder entrar a distintos mercados sin necesidad de generar cambios en su mezcla de productos. Este es el caso de las dos empresas analizadas.

En la entrevista, Herrera fue muy categórico al decir que en ningún momento la firma chilena realizo ningún tipo de segmentación por país. La propuesta y su mezcla de marketing son iguales para todos los mercados en los que entró desde sus inicios. Apalancándose en su sitio web y presentándose en los medios especializados

internacionales, la firma no necesito cambiar ninguno de los cuatro elementos de la mezcla para ingresar en los más de 30 países dónde vende sus productos.

En el caso de José, su propuesta de marketing al salir al mercado no les requirió ninguna adaptación para poder ingresar en los distintos países que trabajaron durante sus primeros dos años de vida. La estrategia de promoción, la forma de distribución y el producto no variaron en absoluto de un mercado al otro. En este sentido, la empresa pudo concretar una expansión en varios países sin tener que detenerse a adaptar.

Es necesario decir que si bien la propuesta de exotismo de José no precisaba de adaptaciones en el mercado mundial, si lo hacía para el mercado local. En el mercado local, no resultaba atractiva una propuesta de hierbas Premium domésticas. Si lo hacía por el contrario la propuesta de Inti Zen que hacía el camino inverso con hierbas orientales, presentadas al mercado local. Cuando la firma Argentina ingreso al mercado local, optó por lanzar una nueva marca y esforzarse por generar algunos cambios para poder alcanzar una mejor presencia. De acuerdo a lo propuesto anteriormente, parece que la propuesta de José era atractiva a diversos mercados internacionales sin necesidad de adaptación, pero no a todos los mercados del mundo (o a su nicho globalmente). Lo anterior le permitió una rápida expansión internacional en aquellos países que conformaban el primer grupo. En esto se diferencian nuevamente los dos casos analizados. Carenado, con un foco en nicho mucho más fuerte, no necesito nunca acudir a adaptaciones.

Por otro lado es importante notar que si bien ambos productos no necesitaron cambios en su marketing mix, ambos iniciaron su propuesta con una mirada internacional y no con un marketing mix local que se utilizó internacionalmente. Por ejemplo, si bien las dos empresas surgieron en países hispanoparlantes, sus propuestas y comunicación estaban diseñadas mayormente en inglés y no en español. Herrera comentó al respecto que su sitio estuvo en inglés desde el momento de lanzamiento. Si bien, José tenía su sitio en español, inglés y japonés el nombre del dominio (“jose-organic”) junto con un packaging en el idioma anglosajón dan una pauta de la orientación de la comunicación.

Universidad de San Andrés

El trasfondo de los fundadores

Cómo se mencionó en el segundo capítulo, algunas ramas de la disciplina atribuyen mucha importancia al trasfondo de los fundadores como explicación del fenómeno Born Global (Madsen y Servais, 1997; Rialp y Rialp, 2001; Rialp et al., 2005; Hennart, 2014). Sin embargo, se ha propuesto que lo anterior no es completamente apoyado por la evidencia empírica y que tiene un poder explicativo limitado (Wickramasekera y Bamberry, 2003; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Nummela et al., 2004; Zucchela et al., 2007 Dib, Da Rocha, & Ferreira da Silva 2010; Henart, 2014; Bouncken, Muench y Kraus, 2015).

En lo que respecta al caso de Carenado y Té José, los cinco fundadores poseían experiencia de trabajo internacional, estudios o habían vivido en el exterior en algún momento previo a la fundación de sus respectivas empresas. De las entrevistas realizadas y el material utilizado para el trabajo, solamente Herrera hizo una alusión directa a la importancia del conocimiento de los estándares industriales de servicios propio de haber pasado un tiempo viviendo fuera del país de origen de la empresa. Dib et al. no encontró diferencia en el nivel de experiencia y orientación internacional entre exportadores tradicionales y gerentes de Born Globals brasileras. En este sentido, dado que en las fuentes casi no se hizo hincapié en la experiencia internacional de los fundadores, menos aún en relación a esta como catalizador del proceso, sería necesario indagar respecto de la experiencia y orientación de otros exportadores tradicionales para ver si afectan la velocidad de la internacionalización.

Como se mencionó en relación a la fluidez de idiomas, Wickramasekera y Bamberry no encuentra una diferencia estadística significativa en el conocimiento de idiomas entre los gerentes de empresas Born Globals y exportadores tradicionales de la industria vitivinícola australiana. Esta evidencia, por lo pronto, deja espacios por investigar ya que naturalmente los todos los gerentes de empresas australianas son fluidos en Inglés, que es el idioma que las empresas Born Global analizadas utilizan. Es además el idioma más utilizado en el comercio internacional. Entonces sería necesario que la empresa presente un marketing mix internacional, lo cual seguramente va a ser en inglés aunque dependiendo del rubro. Es por eso presumible que, por ejemplo, en el caso de emprendedores de países anglo parlantes, no sea necesario tener fluidez en idiomas, ya que naturalmente su primer idioma es el idioma

Universidad de San Andrés

de la industria en general. Sería interesante al respecto indagar sobre la importancia de la de la fluidez en idiomas de los fundadores de empresas born global en mercados locales. Esto es apoyado por Zucchella et al. (2007) que si bien no encontró una relación entre educación internacional y velocidad de internacionalización, si la encontró respecto de la fluidez en idiomas en Born Global italianas.

La importancia de las redes

El modelo Uppsala propone que la utilización de redes es muy importante para que la firma pueda adquirir el conocimiento sobre los mercados externos y poder competir en ellos (Johanson y Vahlne, 2009). Esta mirada, según se comentó aparece presente en la literatura como una de las causas de la rápida internacionalización (Madsen y Servais, 1997; Rialp y Rialp, 2001; Rialp et al., 2005; Hennart, 2014). Sin embargo, en el marco se mostró como diversos autores proponen que estas parecen tener un poder explicativo limitado (Rasmussen et al. 2001; Nummela, 2004; Zucchella et al. 2007; Dib et al. 2010). En los casos analizados, la utilización de redes no parece haber ocupado un rol fundamental en la capacidad de las firmas de internacionalizarse velozmente.

En el caso de Carenado lo anterior resulta muy claro. La empresa mantuvo mínimos vínculos formales para su salida y crecimiento en el mercado. De un modo similar, tampoco hubo una mayor injerencia de las redes personales de los socios para generar conocimiento de los mercados o hacerse de recursos para la firma. El caso de José no es tan claro. Sin lugar a duda, podría argumentarse que la red de instituciones a su alrededor tuvieron mayor influencia en este sentido que en el caso chileno. La empresa si utilizó redes para facilitar su promoción en algunos mercados, aunque no fue el recurso principal ni la herramienta clave para poseer conocimiento de los mercados. Por otro lado, Tamborini (2007) analiza como una tendencia en la industria gourmet el agrupamiento de empresas para facilitar la negociación y la inserción internacional. Sin embargo José no se inscribe en sus primeros años, aquellos en que ya vendía el 100% de su facturación internacionalmente, dentro de ninguna organización de ese tipo. Como se vio, las relaciones con otras empresas llegaron luego y para cumplir mayormente un rol de reducción de costos y generación de escalas. En el apartado “La dinámica en el cambio del modelo” se analizan las implicancias de estos cambios y su impacto en la internacionalización de José.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Nivel de orientación internacional de las firmas

Si se sigue la clasificación realizada por Rask (2014) y analizada anteriormente en el marco teórico, Carenado tiene un modelo de negocios del tipo semi-global. En él, los flujos ascendentes se encuentran alternativamente en Chile como en otros países de acuerdo con la necesidad de producción. Por otro lado, los flujos descendentes se encuentran orientados totalmente hacia el exterior. Distinto es el caso de Té José donde las actividades ascendentes se encontraban totalmente emplazadas en el mercado domésticos, mientras que las descendentes en el mercado global. En este sentido se encontraría dentro de la categoría de "export-based business models".

Si bien en 2007 la firma argentina se encontraba exportando el 80 % de su producción total en 15 países (Chile, Uruguay, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Francia, Italia, Alemania, Holanda, Finlandia, Emiratos Árabes, Líbano, Japón y Australia), su nivel de internacionalización en cuanto alcance es mucho menor que el de Carenado. Al ser interrogado respecto de la cantidad de países en que la firma vende sus productos Herrera comento que "*en prácticamente todos, esto es infinito. Es internet, he visto un registro y está la mayoría*". Las implicaciones y causas de estas diferencias entre las empresas se ahondaran más profundamente en las conclusiones. Allí se esbozará una conclusión acerca de cómo estas diferencias pueden explicarse también mediante la configuración del modelo de negocios

La dinámica en el cambio del modelo. El caso de José.

En el contexto del modelo de negocios como potenciador de la internacionalización, vimos también que con ciertos cambios puede operar con el proceso a la inversa. Si la configuración del modelo de negocios puede acelerar el proceso de internacionalización, un cambio en el mismo puede también volverla más lenta (Hennart, 2014). Ese es el caso de Té José.

A lo largo del análisis del caso argentino se puso énfasis en el modelo inicial con el cuál la firma pudo llegar a tener todos sus ingresos en el exterior. Sin embargo, también se comentaron brevemente algunos cambios en las circunstancias y el enfoque de negocios de la empresa luego de cambios en las circunstancias de mercado y otros factores relacionados al negocio.

Es interesante notar, que en ambos casos, existía una ambición internacional desde un primer momento, según lo analizado antes influida por el escaso atractivo que presentaba para la empresa el mercado local de la firma. Sin embargo, para el año 2005 esa situación había cambiado para José. El que antes era un mercado que expulsaba a las empresas, volvió a emerger como un mercado atractivo. Este cambio representó una nueva oportunidad que llevo a prestar atención al mercado doméstico. También como se analizó en el capítulo dos, la empresa busco un mercado más masivo en Argentina con lo que se vio obligada a realizar cambios en el marketing mix. Como también se pudo observar, hubo un cambio en los costos de logística y comunicación de la empresa hacia los mercados internacionales. El punto es que la configuración de los elementos según lo propuesto en el marco, permitió una gran velocidad de internacionalización a José y Carenado. No obstante, cuando la configuración de los elementos para José cambio entonces su internacionalización perdió vigor y la empresa se acercó al mercado local.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

El fenómeno de las nuevas empresas internacionales ha ganado importancia en los últimos 20 años, tanto en la práctica como en el interés de la academia. Diversas ramas de estudio aparecieron simultáneamente en búsqueda de encontrar los factores que influencian la velocidad con que estas firmas llegan a involucrarse en otros mercados.

A pesar del florecimiento de múltiples hipótesis, durante el trabajo se pudo observar como algunos autores cuestionaban el poder explicativo de las mismas. En este sentido, en los últimos años se ha propuesto en varios trabajos la idea de que el modelo de negocios puede ser un nivel de análisis con una mayor capacidad explicativa en relación a la velocidad con que una empresa puede alcanzar mercados internacionales.

Este trabajo de licenciatura comenzó realizando un análisis de los orígenes en la discusión teórica del fenómeno. A lo largo de la revisión teórica se analizaron diversos trabajos que luego permitieron arribar a una definición de Born Global, cuestión aún pendiente en la literatura. Según la misma, es "*una firma nueva que realiza al menos una venta internacional a algún nuevo mercado dentro de los primeros dos años de su formación*" (Bader y Mazzarol. 2009; 11).

Luego, y de acuerdo a lo mencionado en el apartado anterior, se realizó un análisis de las perspectivas teóricas y se concluyó que el modelo de negocios puede ser un vehículo viable para explicar la velocidad de internacionalización de una empresa. También se indago sobre el todavía difuso concepto de modelo de negocios, donde tras la revisión teórica se encontró que existen puntos comunes que permiten tomar un punto de referencia. El foco principal de la investigación de casos fue entonces interpretar cómo la configuración del modelo de negocios entendida básicamente como ¿qué vendo? ¿A quién vendo? Y ¿Cómo vendo? Afectaron la expansión desde su nacimiento de dos empresas Latinoamericanas de distintas industrias. Estas dos empresas fueron Carenado, de la industria del software, y José, un exportadora de té gourmet.

Luego de presentar la empresa y caracterizar su modelo de negocios, así como el trasfondo de los fundadores y la utilización de redes, se contrastaron con los puntos

planteados por Hennart (2014). Este propone que las condiciones suficientes para la aparición de las Born global son las siguientes:

- Venden productos de nicho o servicios buscados por consumidores dispersados internacionalmente
- Venden productos y servicios para los cuales no necesitan realizar adaptaciones en su mezcla de marketing
- Usan medios de Comunicación y distribución de bajo costo.
- Se basan en países con mercados pequeños para su producto o servicios.

Tanto Carenado como José consiguieron generar negocios que operaron internacionalmente y en distintos países desde su salida al mercado. Tomando las configuraciones de los modelos de negocios en el momento de expansión, se encontró que ambos cumplían con los elementos antes enumerados y que estos facilitaron una mayor velocidad de expansión internacional. En este sentido, de acuerdo a lo que se preveía al comienzo de la investigación, se concluye ciertos elementos del modelo de negocios de cada uno ayudaron a que las empresas se expandan con más rapidez.

Se observó también que, por el contrario, no existía un patrón común entre las dos en lo que hace a la utilización de las redes tanto informales como formales para facilitar la expansión. Si lo había en lo que respecta a la existencia de experiencia previa en ámbitos internacionales y la fluidez en inglés.

También se notó que el alcance de la expansión internacional de ambos casos no tuvo el mismo alcance. José se expandió rápidamente pero a un número de mercados ampliamente inferior a los que Carenado. Se notó en este sentido que la empresa Chilena presenta elementos que permiten explicar esa diferencia con la empresa Argentina. Por ejemplo, si bien los costos de comunicación en José eran bajos, en Carenado eran prácticamente nulos. Si bien la exportadora de té gourmet apuntaba a un nicho, el segmento de la empresa chilena era aún mucho más especializado y poblado de expertos, etc. Esto remarca el hecho de que si bien ambas firmas tuvieron un 100% de su facturación desde un principio, el alcance de su internacionalización y la velocidad de entrada en distintos mercados no fue exactamente la misma. Con un modelo mucho más similar al ideal planteado por Hennart, Carenado pudo saltear más barreras internacionales con mucha más facilidad que José.

Incluyendo la recientemente comentada, en este trabajo han surgido dos formas de ver la existencia de una gradualidad en la velocidad e intensidad de acuerdo al modelo de negocios:

- Carenado tiene un modelo de negocios que se relaciona con lo planteado por Hennart llevado a un modo ideal, lo cual le permitió una expansión internacional muy rápida y de gran alcance. José en sus primeros años también configura dentro de lo que se propuso en la hipótesis. Los elementos de qué, quién y cómo son adecuados, pero tienen algunas tareas que limitan la velocidad de expansión en contraste con Carenado
- Si bien desde su concepción hasta el fin de su segundo año la firma presentaba un modelo, el mismo cambió así como factores externos. En el análisis de los casos se vio que la nueva situación de José se alejó de lo que se había propuesto. Particularmente debido a incursiones en el mercado local debido al creciente atractivo doméstico, la búsqueda de mercados más masivos y el aumento de los costos de comunicación y logística. De acuerdo a lo que podría haber sido supuesto, la internacionalización de la firma perdió vigor y lo ganaron las oportunidades domésticas.

Se puede concluir entonces que las características de los modelos de negocios planteados como favorables para una mayor velocidad no se dan de un modo idéntico en las distintas firmas. Vimos que estas características difieren entre los casos y las mismas llevan a diferencias graduales en la velocidad. Parecen existir dos puntos ideales, en la medida en que la configuración de un modelo de negocio se acerque más a estos ideales mayor será el alcance y la velocidad o se asemejará más a una exportadora tradicional con una internacionalización por pasos. Es así que una firma con un modelo que cumpla con lo anterior y tenga un producto de bajo costo de transporte va a poder internacionalizarse velozmente. Sin embargo, si el costo de transporte es prácticamente cero entonces la internacionalización puede tener mayor alcance. Si la mezcla de marketing es indiferente para una serie de países como Europa, la empresa va a poder alcanzar diversos mercados rápidamente; pero si no necesita adaptaciones globales el alcance será mayor. Algo similar sucede con la especialización de los nichos y el tamaño de los mercados locales, por ejemplo. Lo anterior coincide con lo propuesto por autores presentados, al decir que las empresas

Universidad de San Andrés

que se internacionalizan por pasos y las Born global no son totalmente distintas en su naturaleza (Fan y Phan, 2007; Hennart, 2014; Bouncken, Muench y Kraus, 2015).

Se puede aseverar entonces que efectivamente parece haber una relación entre la configuración de ciertos elementos en el modelo de negocios y el tiempo en que una firma logra expandirse internacionalmente. Lo propuesto por Hennart (2014) mostró ser un buen indicador para entender la velocidad e intensidad con que estas firmas se expandieron internacionalmente.

Finalmente, se considera que resultaría interesante estudiar dentro de una misma industria la configuración de distintas características del modelo de negocios y su influencia en la velocidad. También el conocimiento del idioma inglés en relación con la velocidad de internacionalización de las empresas Born Global latinas. Dado que las firmas analizadas parecen ser siempre orientadas a nichos específicos, sería interesante analizar el potencial de crecimiento y las estrategias de expansión de las mismas en el largo plazo. Esto podría derivar tanto en un estudió de la viabilidad y la performance de estas empresas como una contrastación de la velocidad de distintos modelos de negocios en una misma empresa mirando la velocidad de expansión en cada caso.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Alonso, J.A. y Donoso, V. 1998. “Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales”, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Artopoulus, Alejandro, Daniel Friel y Juan Carlos Hallak. 2013. “Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina”. Journal of Development economies. 105 (2013): 19-35.
- Bader, Tony y Mazzarol, Tim. 2009. “Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature”. Managing in the Pacific Century, 24th Annual ANZAM Conference Melbourne, Australia
- Bouncken Ricarda, Muench Miriam y Kraus, Sascha. 2015. “Born Globals: Investigating the influence of their business models on rapid internationalization”. International Business & Economics Research Journal. 14 (2) (2015): 247-256.
- Calbosa, Gabriel. 2012. “Internacionalización de empresas medianas de capital nacional: casos Havanna e IMPSA”. Tesis de Maestría en Administración de Negocios, Universidad de San Andrés.
- Calello, Miguel. 2006. “Joint Ventures como estrategia de internacionalización para las empresas medianas argentinas”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Chetty, Sylvie, and Colin Campbell-Hunt. 2004. "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach". Journal of International Marketing. 12 (1): 57-81.
- Chocho, Sebastián. 2012. “Modelos de negocios del té gourmet: diferenciación de modelos de negocios en el segmento del té gourmet en Argentina”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Chocho, Sebastián. 2013. “Responsabilidad social empresaria en el té gourmet: Enfoques e implementación de RSE en empresas de té gourmet argentinas”. Tesis de Contador, Universidad de San Andrés
- Dib, L.A., da Rocha, A., & Ferreira da Silva, J. 2010. “The internationalization process of Brazilian software firms and the born global

phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables." Journal of International Entrepreneurship, 8(3), 233–253.

- Eriksson T., Nummela N. y Saarenketo, s. 2014. "Dynamic capability in a small global Factory". International business review, 23, 169-180.
- Evers, N. 2010. "Factors influencing the internationalization of new ventures in the Irish aquaculture industry: An exploratory study." Journal of International Entrepreneurship, 8(4), 392–416.
- Fan, T. & Phan, P. 2007. "International new ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm." Journal of International Business Studies, 38(7), 1113–1131.
- Falay, Zeynep, Markku Salimäki, Antti Ainamo, and Mika Gabrielsson. 2007. "Design-intensive born globals: a multiple case study of marketing management". Journal of Marketing Management. 23 (9-10): 877-899.
- Forsgren, M. 1989. "Managing the Internationalization Process". Routledge, Londres.
- Friedman. 2005. "Books - The World Is Flat". Business Week. 25.
- Galván, Inmaculada. 2003. Capítulo II. "Perspectivas teóricas sobrela internacionalización de empresas." En Galván, Inmaculado. La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas (págs. 93-140). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Ghemawat P. 2001. "Distance still matters. The hard reality of global expansion". Harvard Business Review. 79 (8): 137-40.
- Gleason, K.C., y J. Wiggenhorn. 2007. "Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance". Journal of World Business. 42 (3): 322-335.
- Johanson, Jan, y Jan-Erik Vahlne. 1977. "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". Journal of International Business Studies. 8 (1): 23-32.
- Johanson, Jan y Jan-Erik Vahlne. 1990. "The Mechanism of Internationalisation". International Marketing Review. 7:4

Universidad de San Andrés

- Johanson Jan, y Jan-Erik Vahlne. 2009. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". Journal of International Business Studies. 40 (9): 1411-1431.
- Knight, Gary A. y S. Tamer Cavusgil. 1996. "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalisation Theory", en S.Tamer Cavusgil and Tage-Koed Madsen (eds.), Export Internationalising Research—Enrichment and Challenges. Nueva York: JAI Press Inc., pp.11–26.
- Laudon, Kenneth C., and Jane Price Laudon. 2012. “Sistemas de Información Gerencial: Decimosegunda edición”. México: Pearson Educación.
- Lee Li, Gongming Qian, and Zhengming Qian. 2012. "Early internationalization and performance of small high-tech ‘born-globals’". International Marketing Review. 29 (5): 536-561.
- Madsen, T.K., y Servais, P. (1997), “The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, International Business Review, Vol. 6 (6), pp. 561-583
- Musteen, M., Datta, D. K. and Francis, J. 2014. “Early Internationalization by Firms in Transition Economies into Developed Markets: The Role of International Networks”. Global Strategy Journal, 4: 221–237.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. 2004. “Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Searching the company boundaries of internationalizing ICT firms.” Journal of International Entrepreneurship, 2(4), 275–288.
- Onetti, Alberto, Antonella Zucchella, Marian V. Jones, and Patricia P. McDougall-Covin. 2012. "Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms". Journal of Management & Governance. 16 (3): 337-368.
- Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL. 2005. “Clarifying business models: origins, present, and future of the concept”. Communications of the Association for Information Systems 16:1-25
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Tim Clark. 2010. “Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.” Autopublicado.

- Oviatt, Benjamin M, and Patricia Phillips McDougall. 1994. "Toward a Theory of International New ventures". Journal of International Business Studies. 25 (1): 45-64.
- Peng, M.W., S. Li Sun, B. Pinkham, and H. Chen. 2009. "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod". PERSPECTIVES-ACADEMY OF MANAGEMENT. 23 (3): 63-81.
- Rasmussen, E., Madsen, T.K., & Evangelista, F. 2001. “The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking.” Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 13(3), 75–107.
- Rask, Morten. 2014. "Internationalization through Business Model Innovation: In Search of Relevant Design Dimensions and Elements." Journal Of International Entrepreneurship 12, no. 2: 146-161.
- Rialp, Alex y Rialp, Josep. 2001. “Conceptual Frameworks on SMEs’ Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research”, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, pp. 49-78.
- Rialp, Alex, Josep Rialp, David Urbano, and Yancy Vaillant. 2005. "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research". Journal of International Entrepreneurship. 3 (2): 133-171.
- Rennie, M. W. 1993, 'Born Global', McKinsey Quarterly, no. 4, p. 45.
- Saravia Figueroa, Francisca. 2011. “Crisis en el crecimiento: Un análisis de casos de emprendimientos del sector gourmet”. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Salvaj, Erica. 2013. “Carenado: How can the startup get its wings?” Caso de trabajo. Universidad del desarrollo.
- Stake, Robert E. 1998. “Investigación con estudio de casos”. Madrid: Morata.
- Tabares Arroyave, S. 2012 jun 15. “Internacionalización de la PYME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia”. Revista Ciencias Estratégicas.
- Tamborini, Fernanda. 2007. “José: exportar valor agregado”. Caso de trabajo. Universidad de San Andrés.

Universidad de San Andrés

- Vernon, R. 1966. “International investment and international trade in the product cycle”, Quarterly Journal of Economics, May, pp. 190-207.
- Wickramasekera, R y Bamberry G. 2003. “Exploration of born globals/international new ventures: some evidence form the Australian wine industry. Australasian Journal of Regional Studies, 9 (2), 207-220.
- Welch, L.S., y Luostarinen, R. 1988, “Internationalization: Evolution of a Concept”, Journal of General Management, Vol. 14 (2), pp. 34-55.
- Zarate, Luis. 2013. “Las Redes Y Proceso De Internacionalización De Pequeñas Y Medianas Empresas: El Caso De La Industria Del Software De Costa Rica”. Revista Global de Negocios. 1 (2): 43-59.
- Zucchella, Antonella, G. Palamara, and S. Denicolai. 2007. "The drivers of the early internationalization of the firm". Journal of World Business. 42 (3): 268-280.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos

Anexo 1: Packaging José

Fuente: Tamborini, 2007

Anexo 2: Crecimiento de las ventas y productos lanzados en primeros años de Carenado.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ANNUAL SALES GROWTH		120%	27%	65%	43%	34%	-22%	80%	51%	30%	48%
NOVEL PRODUCTS LAUNCHED	5	3	2	2	2	3	1	3	8	8	10

The 2007 sales decline resulted from internal and external factors. Worldwide change of the platform provider and a change of the operational system (from Windows XP to Windows Vista) affected customer willingness to pay for add-ons. The company made internal structural changes which delayed new product launches.

Fuente: Salvaj, 2013

Anexo 3: .contexto competitivo de Carenado

Carenado nació con la oportunidad en vista generada por la falta de aviones pequeños para los simuladores atendidos. Como se explicó, muchas avionetas gozan de popularidad por sus propias características así como por el hecho de que son con las que las personas empiezan a dar sus primeros pasos en la aviación. En consecuencia, Caranado, y ahora Alabeo, se han mantenido enfocados en aviones chicos, aunque con alguna incursión en otros tipos de vehículos como helicópteros.

En el desarrollo de aeronaves para simuladores de vuelo actualmente gran parte de las ventas de la industria se encuentra concentrada en unos pocos jugadores mientras que existen otros con mucha presencia y que acaparan gran parte de los clientes.

Esto se debe al progresivo nivel de complejidad que implica llevar al mercado un producto que pueda realmente competir con los ofrecidos por estas empresas ya establecidos. El contexto se ha vuelto más y más competitivo con el paso del tiempo.

Al ser interrogado al respecto, Herrera propone que a la hora de entender su competencia, ellos no se enfocan solamente en el segmento de add-ons de aeronaves chicas (sección en la que son líderes). Para poder comprender su verdadera situación competitiva la empresa tiene que contemplar los movimientos de los productores de otros tipos de aviones virtuales como, por ejemplo, aquellos que generan aviones de línea.

Siguiendo lo propuesto por Herrera, los principales competidores de la empresa son 6. Salvaj (2013) realiza una división de los mismos que resulta muy clarificadora. De acuerdo al segmento atacado los divide en competidores directos e indirectos. También aporta información clave para comprenderlo. Es importante hacer notar que la información que maneja la empresa en términos de cuota de mercado y ventas de los competidores no está basada en información pública de las empresas. Esto se debe a que, al ser un nicho tan pequeño, existen pocos (o ningún) estudios formales que permitan a las empresas hacerse de tal información. Frente a esta carencia de datos, la firma realiza sus propias estimaciones basándose en otras fuentes, como por ejemplo la presencia en redes sociales de las distintas firmas. En este sentido en un análisis reciente, la empresa estimaba poseer el 5% del mercado total.

Siguiendo la clasificación antes expuesta el siguiente es un breve perfil de los principales competidores (Salvaj, 2013).

Competidores Directos

Real Air: Es el único nombre que compite con el mismo tipo de productos que Carenado. La empresa fue fundada en la misma época que la empresa Chilena y han desarrollado una estrategia orientada a producir productos de alta calidad y con alto precio. Como se verá en el apartado del marketing mix, no necesariamente tienen un posicionamiento de calidad superior que Carenado pero si un precio superior.

Competidores indirectos

PMDG[5]: Su principal foco esta en la producción de aviones comerciales grandes como los producidos por Boing y Airbus. El gran fuerte de la empresa radica en el equipo de desarrolladores, que incluye ingenieros en aeronaútica. Según proponen en su sitio web, poseen una fuerte red de relaciones con jugadores externos a la industria como algunos de la industria aeroespacial. Según estimaciones internas, esta empresa posee un aproximado del 15 % del mercado (Salvaj, 2013) conviertiendose en el principal jugador.

MilViz[6]: El nombre proviene de Military Visualization. Como se puede deducir, su principal foco se encuentra en el desarrollo de aviones y helícopteros militares. Sin embargo, poseen también algunos aviones de línea y de vuelo liviano como King Air 350i, 737-200c, y el 310R. La empresa opera desde hace más de 20 años y no sólo genera software para simuladores, sino que también trabajan para juegos y otros medios como la televisión.

Aerosoft[7]: La empresa no se limita solamente a la simulación de vuelo, sino que también a otros rubros como el de los trenes. La empresa está en funcionamiento desde principios de los 90. En la actualidad además de generar desarrollo son revendedores de productos de otras empresas. La empresa, según las estimaciones de Carenado, la segunda empresa en importancia.

Flight 1[8]: La empresa inició sus operaciones realizando textura de nubes y terreno para los simuladores de vuelo. Con el paso del tiempo, sin embargo, su foco fue orientándose cada vez más hacia funcionar como una plataforma de e-commerce. Al igual que Aerosoft, la empresa realiza desarrollo al tiempo que funciona como revendedor.

Wilco[9] Publishing: Su nombre viene de un término usado en la aeronáutica, también utilizada como “roger Wilco”, que proviene de la frase “Will comply”, es decir, “voy a hacer según lo solicitado” Es una empresa nacida algunos años antes que carenado,

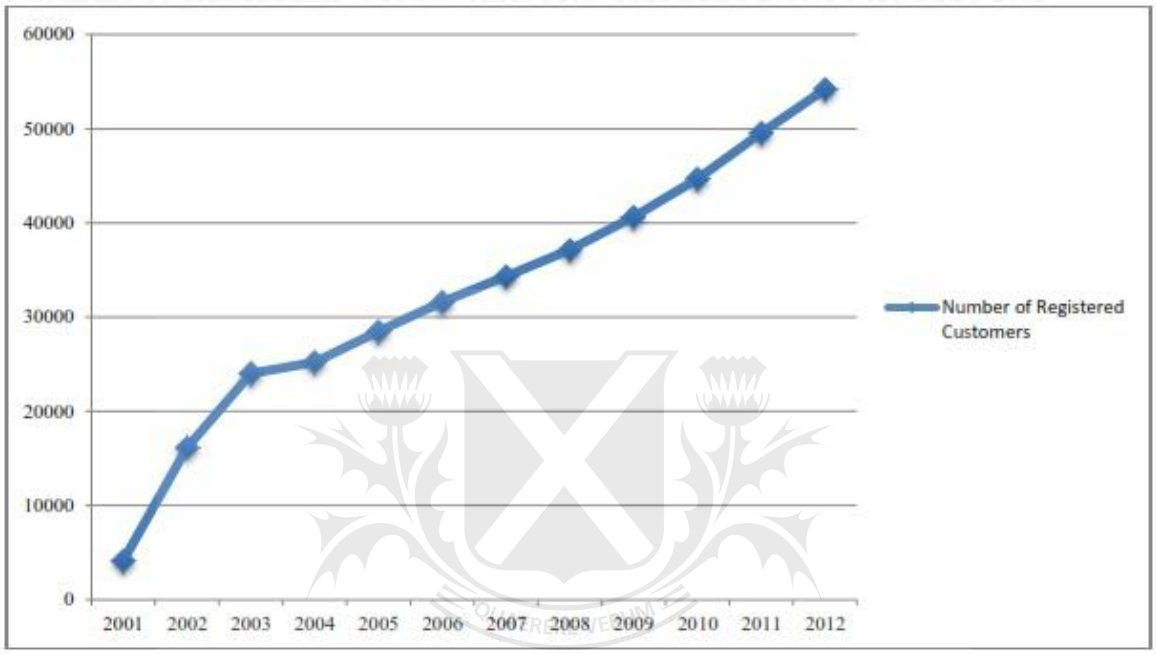
[5] Disponible en: http://www.precisionmanuals.com/index.html. Consultado: 22/04/2015
[6] Disponible en: http://milviz.com/flight/. Consultado: 22/04/2015,
[7] Disponible en: http://www.aerosoft.com/start_us.html. Consultado: 22/04/2015

[8] Disponible en: http://www.flight1.com/. Consultado: 22/04/2015
[9] Disponible en: http://www.wilcopub.com. Consultado 22/04/2015

aunque su posicionamiento (Salvaj, 2013) es el de menor calidad dentro de las empresas mencionadas hasta ahora.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Número de clientes registrados de agosto del 2001 a agosto de 2012



Fuente: Salvaj, 2013

Universidad de SanAndrés

Anexo 5: Principales países por visitas al sitio de Carenado

TOP 10 COUNTRIES BY ONLINE VISITS

Country	Total Visits	Pages/Visits	Average duration	Percentage of new visits	Rebounds
United States	213,574	4.6	0:02:32	32.32%	30.49%
Germany	52,333	4.08	0:02:26	42.51%	36.20%
France	47,316	4.17	0:02:21	43.74%	36.05%
United Kingdom	42,766	4.55	0:02:39	37.13%	33.47%
Canada	41,348	4.06	0:02:07	29.67%	34.21%
Brazil	40,808	4.05	0:02:54	41.22%	31.16%
Australia	25,217	4.14	0:03:00	28.78%	28.93%
Italy	20,657	4.2	0:02:31	45.83%	34.98%
Spain	14,373	4.66	0:02:49	48.07%	30.79%
Switzerland	14,060	3.57	0:01:47	29.62%	43.32%

Fuente: Salvaj 2013.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés