



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Contador Público y Licenciatura en Administración de
Empresas**

**LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
MARCAS PREMIUM DE INDUMENTARIA EN
ARGENTINA**

CASOS DE ESTUDIO: *RAPSODIA Y LA MARTINA*

Autora: Victoria Nicole Perinotti

Legajo: 26158

Mentor: David Bertagni

Buenos Aires, 3 de Julio 2020

Índice General

Resumen Ejecutivo	4
PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN	5
1. Problemática	5
1.1. Planteo de la problemática y justificación del estudio	5
1.2. Pregunta de investigación y objetivos	10
1.2.1. Pregunta central	10
1.2.2. Sub preguntas	10
2. Metodología	11
2.1. Tipo de estudio	11
2.2. Casos de estudio.....	11
2.3. Recopilación de datos	12
3. Marco Teórico	13
3.1. ¿Qué es la internacionalización?	13
3.2. Marca premium de indumentaria	15
3.3. Estrategia competitiva en mercados externos	17
3.3.1. Tipos de estrategia de internacionalización	17
3.3.2. Modelo Cage	19
3.3.3. Modelo Resource Based View (RBV)	20
3.4. Estrategia comercial a desarrollar en otros mercados	21
3.4.1. Marketing Mix	23
3.4.2. Estrategias de adaptación, Teoría de Tropicalización.....	23
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO	26
1.1. Introducción a las empresas	26
1.1.1. Rapsodia	26
1.1.2. La Martina	27
1.2. Experiencias de internacionalización	29
1.1.1. Rapsodia	29
1.2.1.1. Rapsodia en Chile	29

1.2.1.2. Rapsodia en México	31
1.2.2. La Martina.....	33
1.2.2.1. La Martina en Italia	34
1.2.2.2. La Martina en Dubái	36
CAPÍTULO 2: DESEMBARCO DE LAS EMPRESAS EN OTROS PAÍSES	37
2.1. Estrategia competitiva a desarrollar en otros mercados	37
2.1.1. Tipo de estrategia de internacionalización implementada por cada empresa	37
2.1.1.1. Rapsodia.....	37
2.1.1.2. La Martina	41
2.1.2. Análisis del Modelo Cage.....	44
2.1.2.1. Argentina	45
2.1.2.2. Rapsodia en Chile.....	50
2.1.2.3. Rapsodia en México	51
2.1.2.4. La Martina en Italia	52
2.1.2.5. La Martina en Dubái	53
2.1.3. Análisis del Modelo RBV	54
2.2. Estrategia comercial a desarrollar en otros mercados	57
2.2.1. Análisis del Marketing Mix	59
2.2.2. Estrategia de Adaptación, Teoría de Tropicalización.....	61
2.2.2.1. Rapsodia	62
2.2.2.2. La Martina	64
CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES	69
Anexos	75
Bibliografía	106

Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo de graduación se centró en analizar cuáles fueron las estrategias de internacionalización que siguieron *Rapsodia* y *La Martina*, marcas *premium* de indumentaria fundadas en Argentina.

Se realizó una investigación descriptiva, estudio de casos, con el fin de analizar los objetivos, las estrategias competitivas y comerciales que las empresas llevaron a cabo a efectos de conocer en profundidad la situación particular de cada una de ellas. El análisis sólo se aplica a los casos bajo estudio, no se puede generalizar a todo el sector de indumentaria. El aporte de la investigación busca ser una herramienta útil de consulta para quien pretenda construir una nueva marca con concepción internacional en un país en donde la proyección a largo plazo resulta difícil ante las fluctuaciones tanto económicas como políticas.

El **marco teórico** se encuentra dividido en cuatro secciones: concepto de internacionalización, a que se denomina marca *Premium* de indumentaria, estrategia competitiva y comercial en mercados externos. Con relación al trabajo de campo, en el **Capítulo 1** se introducen las empresas y dos experiencias de internacionalización en mercados relevantes para cada una. En el **Capítulo 2** se realizó el análisis e identificación de los factores y estrategias aplicadas en los países de desembarco.

Por último, en el **Capítulo 3** se establecieron las conclusiones donde se efectuó una comparación entre las similitudes y diferencias en las empresas bajo estudio. Se comprobó que, si bien realizaron estrategias de internacionalización diferentes, ambas lograron el éxito con más de diez años de experiencia siendo consideradas como marcas *Premium* de indumentaria, *Rapsodia* a nivel regional y *La Martina* líder a nivel global.

Palabras claves: internacionalización, estrategia competitiva y comercial; *Rapsodia*; *La Martina*; marca *premium* de indumentaria; Tropicalización.

Primera Parte: Introducción

1. Problemática

1.1 Planteo de la problemática y justificación del estudio

Partiendo del concepto de qué es la internacionalización, “*el conjunto de operaciones que, trascendiendo las fronteras de nuestro país a lo largo de un período de tiempo, en forma sistemática, establecen vínculos con agentes económicos de otros países, los cuales pueden ser terceros, propios o mixtos*” (Bertagni, 1999), se intentará analizar de qué manera este proceso se llevó a cabo en las empresas bajo estudio: *Rapsodia* y *La Martina*, marcas *premium* de indumentaria. En este trabajo de graduación, se busca investigar cómo cada empresa desarrolló la estrategia para abrirse al mundo. En el momento que deciden expandirse a un nuevo país, deben repensar la estrategia con relación a ese mercado en particular.

A priori, el proceso de internacionalización se ve como un proceso inalcanzable, con muchas trabas y obstáculos a vencer. Argentina es un país que exporta principalmente *commodities*, pero no es común que empresas de indumentaria decidan realizar dicho proceso. En el estudio realizado por Diego Finchelstein (2013), se evidencia que la internacionalización de empresas en Argentina, si bien fueron pioneros dentro de América Latina, el número de empresas a lo largo de los años fue disminuyendo y países como Brasil, México cobraron mayor importancia en la región. Esta situación se debe principalmente a políticas públicas inconsistentes y debilidad burocrática, la falta de un contexto regulatorio e institucional desmotiva a las empresas a desarrollar la internacionalización, el cual es un proceso que requiere tiempo y continuidad para que resulte efectivo.

Con el cambio de gobierno en el año 2015, se impulsó un plan de reformas relacionadas con las exportaciones, tal es así que en octubre del 2018 se lanzó el “Plan Argentina Exporta” el cual busca incentivar la internacionalización coordinando el sector público con el privado. Dante Sica (2019) señala “(...) *avanzan día a día en modernizar todos los trámites y procesos que se necesitan*

para exportar, brindando transparencia y reduciendo tiempos y costos”¹. Así, cuentan con el apoyo de la Agencia de Comercio e Inversión que junto con las principales Cámaras del país trabajan en este proceso de incrementar la participación de las pymes en las exportaciones. Jorge Faurie (2019) menciona “La integración comercial es el camino para un desarrollo sostenido”². Con “Argentina Exporta” se evidencia que en la etapa bajo estudio (entre diez y veinte años para atrás) el proceso de internacionalización parecería ser un camino transitado únicamente por la empresa, y no como en 2019 cuando el gobierno estuvo comprometido con su implementación e incremento. De acuerdo con estadísticas macroeconómicas, el número de empresas exportadoras de bienes que se internacionalizaron en ese período demuestra un descenso pronunciado debido a la falta de continuidad de las políticas públicas e inestabilidad económica que atenúan aún más la situación diferenciándonos de otros países emergentes. Se puede establecer que las acciones políticas tienen gran incidencia en términos de internacionalización.

Es por ello por lo que se considera relevante investigar cómo lograron trascender las fronteras bajo un contexto extremadamente particular del país donde el nivel de empresas exportadoras de bienes fue disminuyendo en los últimos años, pasando de 15075 en 2006 a 9526 en 2018 (**Anexo 1**), debido en gran medida al aumento de las regulaciones vinculadas al comercio exterior y al tipo de cambio que perjudica la competitividad de las empresas. Para el año 2018, solo 9526 empresas lograron exportar significando el 1,6% del total de empresas privadas creadoras de empleo, donde el 84% corresponde a productos manufactureros (automóviles, maquinarias) y el 16% restante a *commodities* (soja, maíz, trigo). Esto muestra que el proceso de internacionalización es poco frecuente y difícil de afrontar para empresas de origen argentino. Asimismo, se puede observar en el **Anexo 2** que las exportaciones en sector de indumentaria son tan solo del 8,5%, reflejando una escasa participación en el total exportado.

Durante el período bajo análisis (**Anexo 3**), Argentina centró su política económica principalmente en el desarrollo del mercado interno e incremento

¹ Recuperado del *Plan Argentina Exporta 2019* página 4 , el 2 de septiembre 2019: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_exporta_21may19.pdf

² Op. Cit. , página 6

trámites burocráticos, controles y restricciones que desalentaron la penetración en los mercados externos. Se puede evidenciar que menos del 20% del PIB estaba compuesto por exportaciones a diferencia de otros países como ser Bélgica que comprende aproximadamente el 80%. La crisis financiera global del 2008/9 perjudicó a las empresas exportadoras argentinas, las cuales se redujeron en un 25%. También, se puede observar que Argentina se encuentra ubicada en el ranking de exportaciones “...en relación con el PBI, Argentina en 2018 fue apenas el país nro. 186 del mundo de entre 200 medidos por el Banco Mundial...el ratio exportaciones PBI en Argentina fue 14,4%”³ y en 2015, posición 142 de 150 países⁴, posición muy lejana a países desarrollados e incluso muy por debajo de otros países latinoamericanos. En 2018 el “Plan Argentina Exporta” adquirió gran relevancia para incrementar las exportaciones colaborando con el sector privado como una herramienta de crecimiento a nivel macroeconómico.

En esta investigación se busca analizar cómo alcanzan estas dos empresas a superar las adversidades del contexto, qué modificaciones deben realizar en el modelo de negocio y si logran mantener el proyecto en forma exitosa a lo largo de los años. Se intenta describir si existe o no un patrón de procedimientos o consideraciones que las empresas deben seguir para obtenerlo.

La internacionalización permite incrementar las ventas logrando un crecimiento, aumentando la competitividad y su viabilidad a largo plazo. Se trata de un proceso que se puede llevar a cabo de muchas maneras como ser: franquicias, agentes comerciales, otorgamiento de regalías, inversiones directas o compartidas. Las empresas deciden hacer un cambio en el negocio y modificar su estrategia para expandirse, logrando un nuevo posicionamiento a nivel global.

A la hora de exportar se deben evaluar muchos factores que son esenciales en el proceso de toma de decisiones, enunciados como “*Las cinco C competitividad, creatividad, calidad, cumplimiento y continuidad, fundamentales para llevarlo a cabo*” (Bertagni, 1999). En primer lugar, se debe evaluar la competencia,

³ En 2018, otra vez, Argentina fue uno de los países más cerrados del mundo. (5 de agosto 2019). *Economis*. Recuperado el 5 de septiembre 2019: <https://economis.com.ar/en-2018-otra-vez-argentina-fue-uno-de-los-paises-mas-cerrados-del-mundo/>

⁴ Elizondo, M. (13 de diciembre 2016) País aislado: el que cierra el comercio, cierra inversiones. *Ambito edición impresa*. Recuperado el 5 de septiembre 2019: <https://www.ambito.com/edicion-impresa/pais-aislado-el-que-cierra-el-comercio-cierra-inversiones-n3965629>

calcular los costos que genera producir el producto y enviarlo a otro país. La competitividad es el factor más importante para analizar, el cual define poder seguir adelante con la estrategia de internacionalización. Así también, será necesario evaluar la estructura actual de la compañía que le permita el cumplimiento en los términos de los acuerdos comerciales y logre poder mantener una continuidad en el nuevo mercado que está buscando. La calidad hace referencia a cumplir con los estándares acordados con el cliente y respetar los aspectos del contrato, y la creatividad se centra en conocer las reglas de exportación y buscar soluciones eficientes ante imprevistos.

Actualmente, con el mundo tan globalizado, ser competitivo es uno de los principales objetivos para mantener el éxito, principalmente en materia de internacionalización. El contexto poco favorable del país en el momento bajo estudio, problemas con el tipo de cambio, situación económica y política que dificultan los procesos, presiones tributarias traen como consecuencia que las pequeñas y medianas empresas pierdan competitividad y se les dificulte la inserción internacional. La decisión de internacionalizarse es un proceso que lleva mucho tiempo y requiere de una planificación y respaldo para poder mantenerlo, porque no es un mercado al que se puede entrar y salir fácilmente. Para que ello funcione y perdure en el tiempo, se requiere de una economía estable en cuanto a precios de bienes y servicios que permita poder proyectar la producción y la situación económica y financiera de la empresa a largo plazo. También, se requiere de una estabilidad en el tipo de cambio junto con políticas económicas e internacionales que favorezcan este tipo de actividad y que perduren en el tiempo favoreciendo las exportaciones.

Es muy difícil posicionar una marca argentina en el exterior. El caso de *Rapsodia* tanto como *La Martina* son buenos ejemplos de que es posible a lo largo de los años alcanzar la inserción en otros mercados. Las estrategias de posicionamiento son vitales, ya que se centran en cómo el consumidor se identifica con la marca, qué es lo que los actores piensan de la empresa y por ello se debe determinar cuál es el segmento objetivo y qué mercado es el indicado para ese producto y demanda específica. En esta investigación, se

busca ver como se desarrolló la estrategia de internacionalización en las empresas bajo estudio y cómo lograron su posicionamiento.

En el mercado de la moda, existe una gran diferencia en calidad y precios, por qué marcas *premium* pueden mantener un nivel de precios alto y no es la variable que condiciona a los consumidores a la hora de escogerlas. Según afirma Alfredo Sainz (2017) *“Las marcas argentinas más exitosas en el exterior no compiten por precio y están posicionadas en un segmento muy alto, lo que explica el éxito de propuestas como Rapsodia o Jazmín Chebar en los shoppings más chetos de Santiago (Chile), Bogotá o la capital mexicana.”*⁵ ¿Es el posicionamiento de marca, la ventaja competitiva que le permite a este grupo de empresas, mercado de nicho, poder internacionalizarse más fácil? La industria de indumentaria se basa en el diseño, calidad y buen gusto donde las prendas se van modificando de acuerdo con las preferencias sociales. Así, “moda” se refiere a los artículos que determinan un tiempo, lugar y segmento determinado en el que se busca influir sobre el resto. La moda está sujeta a la cultura y a los cambios continuos en base a las preferencias de la sociedad. Es por ello que en este trabajo se tomaron dos casos de estudio líderes en la moda de indumentaria argentina las cuales marcan las “nuevas tendencias”.

La elección de los casos se debe a un interés personal en el sector de indumentaria, en especial, en cómo se puede lograr expandir una marca a nivel regional-global. Si bien, la estrategia de internacionalización es un tema muy investigado, en este caso, se evaluará por qué en Argentina pocas empresas de indumentaria logran llevar a cabo dicho proceso. Se intentará describir qué variables se consideraron a la hora de desarrollar su estrategia para desembarcar en nuevos mercados. Asimismo, se analizará la incidencia de los socios estratégicos a la hora de tomar las decisiones. El aporte de la investigación se centra en detallar cómo es que dos empresas de origen argentino de indumentaria lograron internacionalizarse con más de diez años de experiencia en un contexto donde no muchas empresas lo realizan. Se busca responder cómo logran competir en otros mercados a través de la diferenciación

⁵ Sainz, A. (2017) Paradoja argentina: ropa cara, pero con marcas exitosas en el exterior. *La Nación*. Recuperado 1 de abril 2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/paradoja-argentina-ropa-cara-pero-con-marcas-exitosas-en-el-exterior-nid1990872>

generando valor agregado, analizar el posicionamiento de la marca y cómo influyen las adversidades de Argentina.

1.2 Pregunta de investigación y objetivos

Objetivo de investigación

El objetivo de la investigación se centra en estudiar cuáles fueron las estrategias de internacionalización que llevaron a cabo las empresas *Rapsodia* y *La Martina*. Se busca analizar cómo se llevó a cabo el proceso, qué variables fueron consideradas en la toma de decisiones y qué objetivos se pretendía alcanzar para que estas marcas sean identificadas con éxito hoy en día.

1.2.1 Pregunta central

¿Cuáles fueron las estrategias de internacionalización que siguieron *Rapsodia* y *La Martina*, marcas *Premium* de indumentaria fundadas en Argentina?

1.2.2 Sub-preguntas

- ✓ ¿Por qué decidieron llevar a cabo la estrategia de internacionalización?
¿Cuáles fueron los objetivos de dicha decisión (objetivos estratégicos)?
¿Qué alternativas utilizaron para llevar adelante este proceso (tipos de estrategia de internacionalización: exportaciones, licencias e inversiones)?
- ✓ ¿Qué variables se tuvieron en cuenta para desarrollar la estrategia de internacionalización a la hora de escoger un nuevo país (ventaja competitiva, análisis del micro-entorno, Modelo Cage, Modelo RBV)?
¿Cuáles fueron las estrategias de adaptación implementadas (investigación de mercado, marketing mix, teoría de la tropicalización)?
- ✓ ¿Qué rol jugaron los socios estratégicos en el proceso de expansión?

2. Metodología

2.1 Tipo de estudio

En este trabajo de graduación, se llevará a cabo una investigación descriptiva. Según Fassio, Pascual y Suárez (2002), el *“objetivo de estos estudios (es) describir situaciones y/o fenómenos (...) miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer y/o medir relaciones entre variables”*. Dicho tipo de estudio sirve con el objeto de analizar la problemática de estrategias de internacionalización y los pasos implementados por las empresas para cumplirlo. Se pretende mejorar la comprensión del fenómeno de estrategias de internacionalización a través de un trabajo cualitativo en el que se busca conocer en profundidad cada caso de estudio y analizar si la teoría se cumple o no, y qué herramientas se utilizaron para lograrlo.

2.2 Casos de estudio

El diseño de la investigación se centra en realizar estudios de casos. Como dice David Urbano Pulido (2007), *“...la razón que justifica su utilización es el deseo de comprender un fenómeno o evento individual (...) a partir del análisis de sus principales características, mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia”*. En este trabajo de graduación, se busca conocer en profundidad la situación particular de *Rapsodia* y *La Martina*, ambas marcas *premium* de indumentaria de origen argentino, con más de diez años de experiencia en el mercado internacional. Se intenta identificar cuáles son sus principales características y la ventaja competitiva empleada. A través de la recopilación de información basada en la experiencia transitada por las empresas en el desembarco en otros países, se busca profundizar el análisis causa-efecto de las decisiones llevadas a cabo y su porqué en las distintas etapas del proceso.

La unidad de análisis de la investigación busca entender el proceso de internacionalización de cada empresa bajo estudio, evaluando sólo cómo se llevó a cabo el desarrollo de la estrategia y la toma de decisiones. Como punto de partida se pretende considerar la definición conceptual de internacionalización, siendo este el proceso por el cual una empresa decide

trascender las fronteras en forma permanente con el fin de aumentar su competitividad y lograr reconocimiento regional–global. Para ello, se pretende indagar en las siguientes variables: descripción de cómo es el proceso de internacionalización, objetivos estratégicos, distintos tipos de estrategia, investigación de mercado, evaluación de las distancias económicas, administrativas, culturales y geográficas (Modelo Cage), los recursos internos de las empresas (Modelo RBV), Marketing Mix y posicionamiento.

El fin del trabajo de investigación procura realizar un análisis cualitativo de estas dos empresas fundadas en Argentina, cómo lograron internacionalizarse y cuáles fueron los factores claves del éxito en cada caso. El aporte de esta investigación busca ser una herramienta útil de consulta para quien pretenda construir una nueva marca con proyección internacional. Se pretende realizar un profundo análisis de ambas empresas a fin de establecer similitudes y diferencias en los caminos escogidos. Ello no implica que pueda ser generalizado a toda marca del sector de indumentaria en Argentina, sólo se deben considerar como ejemplo de éxito. La elección de los casos se encuentra vinculada a marcas de gran prestigio dentro del sector de indumentaria.

2.3 Recopilación de datos

En la presente investigación, se lleva a cabo una estrategia metodológica que cuenta con el uso de fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria se han realizado entrevistas a miembros relevantes de cada empresa involucrados en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se consultaron las páginas oficiales de ambas compañías a modo de recopilar la información necesaria para reconstruir la historia y determinar la misión, visión y valores de la marca.

En tanto, como fuentes secundarias, se intenta recopilar información en otros documentos y noticias. Se consultaron entrevistas en sitios web, como *YouTube*, de sus fundadores. En Rapsodia, la charla de Josefina Helguera “Creer es Crear”⁶. Mientras que, *La Martina*, su fundador Lando Simonetti, fue entrevistado en varias oportunidades como ser “*Todo lo que el manual dice que no hagas, nosotros*

⁶ Video Josefina Helguera, Creer es Crear, Experiencia Endeavour BA (2016). Recuperado el 5 de septiembre 2019 <https://www.youtube.com/watch?v=U5xKHUhf4YQ>

*lo hacemos desde el día uno*⁷ y en el programa *Líderes de Hoy* (2016)⁸. Además, se consultó la tesis de Pablo Villalba, CEO de Latinoamérica (2010) *“La Martina, posicionando una marca argentina en mercado de lujo mundial”* y el caso de estudio realizado por Harvard (2015), *“La Martina: polo, lujo y mucho más”*, el cual analiza su modelo de negocio y resulta de suma importancia por brindar información de alta calidad para realizar la investigación. Por otra parte, se consultaron sitios web de moda especializada como *Modaeslatinoamérica*, *Vogue* y artículos online publicados en *La Nación*, *El Cronista*, *Forbes*, *Clarín*.

3. Marco Teórico

3.1 ¿Qué es la internacionalización?

En primer lugar, se definirá internacionalización *“como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”* (Larrinaga, 2005). Las empresas una vez que logran posicionarse en el mercado local pueden evaluar las oportunidades en otros mercados con el fin de aumentar la rentabilidad y diversificar el riesgo. Se debe buscar el factor diferenciador, el cual permita ser competitivo y analizar el micro-entorno para tomar la decisión correcta, ya que no todos los productos se pueden internacionalizar debido a que existen barreras culturales que pueden conducir al fracaso. Las empresas deben tener un sustento económico para soportar la decisión de internacionalización y perdurar en el tiempo.

Con relación a los objetivos estratégicos en una política internacional una de las principales razones, por la cual, las empresas evalúan esta oportunidad es con

⁷ Video de Lando Simonetti: "Todo lo que el manual dice que no hagas, nosotros lo hacemos desde el día uno" (16 de noviembre 2015) Recuperado el 6 de mayo 2019.: <https://www.lanacion.com.ar/economia/lando-simonetti-todo-lo-que-el-manual-dice-que-no-hagas-nosotros-lo-hacemos-desde-el-dia-uno-nid1847022>

⁸ Entrevista de "Líderes Hoy" a Lando Simonetti - Fundador de La Martina (6 de septiembre 2016) Recuperado el 10 de octubre 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=YIMYJk-nBJg>

el fin de aprovechar las economías de escala. Se busca ampliar la demanda potencial como así también el ciclo de vida del producto. Las economías de escala permiten maximizar los costos tanto de materia prima como de producción, logrando una mayor oferta a un menor costo, incrementando las utilidades de la empresa. En el mundo actual, globalizado, Internet resulta ser una herramienta útil tanto para las empresas como para los consumidores. Si bien, puede ser muy ventajoso, para determinar cuáles son las posibles necesidades del mercado y para dar a conocer los productos que se quieran exportar. Esto también puede incidir en la competitividad a la cual se expone la empresa internacionalmente, dado que los consumidores obtienen más información y consiguen comparar al instante precio-calidad de los productos y servicios ofrecidos, condicionando así las posibilidades de inmersión en un nuevo mercado. Aun así, una buena estrategia de internacionalización permite a las empresas ayudar a protegerse de la competencia, diversificando posiciones o bloqueando mercados y fortaleciendo el posicionamiento de la marca.

Dentro de las teorías de internacionalización, para este trabajo de graduación se tomará como referencia el Modelo Uppsala (Johnson y Vahlne 1977) el cual enuncia que el proceso de internacionalización principalmente en empresas pymes se va desarrollando en forma gradual. Los recursos comienzan a incrementarse cuando se va adquiriendo conocimiento en los nuevos mercados y se produce un cambio en las habilidades que les permite aumentar el riesgo con el fin de crecer aún más. Se caracterizan por ganar experiencia en el mercado doméstico primero y como consecuencia de decisiones de crecimiento comienzan el proceso de internacionalización. El proceso se suele iniciar en países donde haya poca distancia cultural y geográfica. A medida que se va ganando experiencia y conocimiento de nuevos mercados, se van expandiendo en forma gradual a lugares con mayores distancias.

Dicho modelo fue propuesto por Johanson y Vahlne en 1977 en Suecia y obedece a un contexto histórico en el que el mundo estaba levemente interconectado. Así, las empresas comienzan su proceso de internacionalización bajo un modelo progresivo, a medida que se va adquiriendo experiencia y conocimiento de mercado, aumenta el nivel de actividad en el mercado

internacional. La falta de conocimiento del mercado y ausencia de experiencia son reducidos a través del aprendizaje y la toma de decisiones graduales. Con el mercado contemporáneo, el modelo debió ser revisado en el año 2009 replanteándolo en base al nuevo contexto internacional. El nuevo modelo toma como punto de partida el reconocimiento de las oportunidades ligado al aprendizaje a efectos de detectar oportunidades. Asimismo, la incidencia de las redes permite a las empresas obtener más información y contactos logrando así un mayor acercamiento con sus clientes actuales y potenciales.

El *trade off* que presenta una Pyme a la hora de internacionalizarse es la escasez de recursos y de conocimiento, razón por la cual dicho modelo se lo conoce como un modelo gradual dividido en cuatro etapas. En primer lugar, comienzan con exportaciones irregulares donde el riesgo es limitado realizando ventas esporádicas en otro mercado cercano. A medida que comienzan a aumentar las actividades, el riesgo también aumenta pasando a realizar exportaciones vía un agente independiente. En tercer lugar, se desarrollan filiales/sucursales comerciales y por último unidades de producción en el exterior. No es esperable que todas las empresas realicen las cuatro etapas y del mismo modo, sino que lo que se busca explicar con este modelo es que el proceso de internacionalización es llevado a cabo de una manera gradual en relación con la experiencia que se va ganando. De esta manera, el tamaño de la firma no es el aspecto central sino más bien el conocimiento adquirido a través de la experiencia en otros mercados.

En contraposición a este modelo, encontramos lo que hoy en día se conoce como las *born global*, empresas que desde sus inicios comienzan con una visión internacional. Estas poseen capital humano calificado y utilizan en forma intensiva la tecnología junto con una red de colaboradores y alianzas estratégicas para instalar empresas a nivel internacional desde los inicios con gran rapidez y flexibilidad.

3.2 Marca *Premium* de indumentaria

El trabajo de investigación se focaliza en cómo las empresas *Rapsodia* y *La Martina* llevaron a cabo la estrategia de internacionalización. Por ello, es

relevante definir a qué se llama marcas *premium* de indumentaria, aquellas basadas en ofrecer productos y servicios diferenciales, exclusivos, de calidad y únicos. Se busca que el cliente tenga una grata experiencia en el proceso de compra y construir una relación de fidelidad a lo largo de los años.

Por otro lado, el segmento de lujo (alto, sofisticado y costoso) se caracteriza por la distinción, diferenciación, pertenencia a ciertos grupos sociales y sentido de superioridad que construyen la identidad de la marca. El *target* de consumidores al cual van dirigidos los productos es clase media, media-alta, donde los precios son superiores a la media del mercado, siendo marcas de lujo de indumentaria para mujeres y hombres gracias a la exclusividad y sentido de sofisticación involucrado. Se basan en diseños únicos y originales donde suelen ser atemporales, ya que los productos se vinculan con la esencia de la marca y la emocionalidad, lo que hace que los consumidores la elijan por encima de la competencia.

El concepto “moda” se basa no solo en adquirir una prenda, sino más bien en una “búsqueda de estatus” donde lo innecesario se vuelve algo necesario y las marcas representan pertenecer a un grupo social, llevar un estilo y forma de vida determinado. Según Gurmit Matharu (2019), “La “moda” es, ante todo, comunicación: transmite un ideal, una estética, un estilo y una actitud que el comprador puede adquirir”⁹. A lo largo de los años, esta se convirtió en una expresión cultural de cada sociedad. Las personas utilizan la indumentaria como una herramienta de comunicación, los estilos representan la personalidad de cada uno. Dentro de la industria de indumentaria, la segmentación de mercado, *branding*, marketing y comportamiento de los consumidores impactan en la estrategia de la construcción de la marca.

La marca es el activo intangible que genera un valor aumentado, es todo lo que representa a la empresa y qué significa para quien adquiere el producto. La distinción de los productos permite la diferenciación y ayuda a la construcción de una fuerte relación con los consumidores. El *branding* o la construcción de marca ha pasado a ser una función de la experiencia entre el consumidor y la marca

⁹ Recuperado de “Diseño de moda” Manual para los futuros profesionales del sector, el 10 de septiembre 2019, Gurmit Matharu.

(Saviolo 2010). Se centra en cómo construir las políticas de marketing para influir en el momento final de las decisiones de los clientes. Permite que la marca se diferencie de la competencia y desarrolle una conexión emocional con el consumidor.

3.3 Estrategia competitiva en mercados externos

Para llevar a cabo la internacionalización es de vital importancia evaluar cuán atractivo es el mercado donde se decide desembarcar y cómo se va a desarrollar. Se debe buscar qué estrategia le brinda mayor beneficio a la compañía, no existiendo un modelo único sobre cómo hacerlo, ya que la internacionalización puede desarrollarse a través de franquicias, inversiones, otorgamiento de regalías, agente comercial, entre otras formas. Cada empresa y cada país es una situación particular, es por ello por lo que se debe analizar sus variables de acuerdo con el momento en que se va a tomar la decisión y el lugar a desembarcar.

Pla y León (2006) establecen que es clave la investigación de mercado previo a tomar cualquier decisión. Es importante tener el conocimiento de ese tipo de mercado para poder desarrollar un plan de negocios eficiente para cada país, estableciendo las políticas acordes y analizar si el producto tiene la demanda suficiente para que sea viable el negocio. Realizar un análisis del entorno en el que opera una organización a través del estudio de la industria o sector al que pertenece, permite identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Porter (1987) considera que el propio ambiente permite crear ventajas competitivas para aquellos que saben interpretar las capacidades, siendo vital comprender las reglas de la competencia. Si no se puede ser competitivo en el otro mercado no es recomendable seguir con el proceso de internacionalización.

3.3.1 Tipos de estrategia de internacionalización

Las estrategias organizacionales se basan en la definición de objetivos y propósitos con el fin de alcanzar grandes beneficios empresariales (Mintzberg, 1994). Es un proceso complejo el cual requiere de planificación, negociación y compromiso de la alta dirección para desarrollar los objetivos que se pretenden

alcanzar para luego ser comunicado a toda la empresa. Se deben lograr ventajas competitivas cuya durabilidad en el tiempo es primordial siendo ventajas de difícil transferibilidad y difícil de imitar por la competencia. Por un lado, se debe estudiar el entorno (Porter, 1991) el cual establece que a través del conocimiento del entorno competitivo se pueden establecer ventajas competitivas. Sin embargo, se requiere analizar los recursos y competencias de la firma (Modelo RBV) para la creación de ventajas competitivas con el fin de lograr los objetivos de la estrategia.

Así, se debe analizar qué tipo de estrategia es la más beneficiosa para la empresa, ya que como se dijo anteriormente, existen diversos mecanismos para llevar a cabo la internacionalización de acuerdo con: grados de control, compromisos de recursos, costos de salida, potencialidad para ganar conocimiento, entre otros.

En primer lugar, exportar se refiere a la venta de bienes o prestación de servicios en otro país en forma habitual y formando parte de la política de la empresa, siendo el método menos riesgoso y uno de los más utilizados.

En segundo lugar, la concesión de licencias contempla el derecho a usar una marca o el proceso productivo a cambio de un pago. Si bien se pierde el control por el tiempo que dura el contrato, posee la ventaja que la empresa que obtiene la concesión aporta el conocimiento del mercado. Dentro de las licencias, se encuentran distintos tipos de contratos como ser las franquicias donde la empresa establece el “*know how*” de los procedimientos y no se limita sólo al uso de la marca. Otros ejemplos de licencias son: contratos de fabricación, contratos de gestión, cesión de patentes, entre otros.

En tercer lugar, inversiones propias o en forma conjunta en otros países es la opción más riesgosa, ya que se invierte el capital de la empresa. Por un lado, las subsidiarias propias donde se controla todo el proceso de internacionalización. Mientras, que las inversiones compartidas, al tener un socio estratégico, *joint venture*, las decisiones son tomadas en forma conjunta y se comparten los beneficios, el control y el riesgo del negocio en ese país (Araya, 2009).

Una vez decidido qué tipo de estrategia de internacionalización se va a implementar, se debe diseñar la estructura y los mecanismos de control adecuados que permita monitorear la performance sin descuidar el negocio *core*.

3.3.2 Modelo Cage

El Modelo Cage permite buscar y comparar las distintas alternativas que tienen las empresas a la hora de internacionalizarse para desarrollar sus estrategias globales. Es una herramienta útil que facilita mejorar la posición competitiva de la empresa a través de la formulación de valor agregado de los productos o servicios ofrecidos de acuerdo con el mercado bajo estudio, posibilitando así escoger el país con mayores beneficios y penetración de mercado para luego analizar los resultados, evaluar los costos y posibilidad de mejorar. Ayuda a establecer las causas de éxito y fracaso.

Dicho análisis se centra en cuatro ejes: distancia cultural, administrativa, geográfica y económica. En primer lugar, la distancia cultural analiza cómo es la cultura, costumbres y tradiciones del país objetivo, ya que si bien hoy en día el mundo está globalizado existen barreras culturales que se deben considerar previo al desembarco. Las barreras de idioma, religión y normas sociales inciden en el desarrollo de la estrategia. En segundo lugar, la distancia administrativa se centra en la hostilidad política, debilidades institucionales, la relevancia o no de ser miembros de una organización internacional como por ejemplo el Mercosur en América Latina. En tercer lugar, las diferencias económicas entre los países medidas en términos de PBI, PBI per cápita, tasas de desempleo, deuda pública, entre otras indican las diferencias de renta de las sociedades conduciendo a realizar segmentación de mercado para asegurar que el producto o servicio tenga la demanda específica. Por último, las distancias geográficas tanto de distancias físicas como situaciones climáticas y redes de comunicación deben ser tomadas en cuenta para la formulación de estrategias internacionales.

Adicionalmente, la estrategia de triple A: adaptación, agregación y arbitraje, indica que para que una empresa tenga éxito comercial debe ser flexibles y lograr adaptarse rápidamente a los cambios. Las empresas que perduran en el tiempo no son las más fuertes, sino aquellas que logran adaptarse a los cambios en el

entorno. Hoy en día, con la globalización y la velocidad en los cambios, la planificación es importante, pero se requiere la habilidad de analizar constantemente las variables para ir modificando las políticas con el fin de adaptarse rápidamente a la nueva situación.

Una de las razones por las cuales las empresas se internacionalizan es con el fin de aprovechar las economías de escala, este modelo ayuda a obtener la información sobre qué países se debe agregar de acuerdo con sus modos y costumbres para que no se produzca limitaciones culturales que impidan el buen desempeño en el otro mercado. El Modelo Cage permite obtener, analizar y comprar las diferencias sobre qué país es más conveniente desarrollar una estrategia global con el fin de asegurar el éxito comercial.

3.3.3 Modelo Resource Based View (RBV)

El Modelo RBV (Resource Based View) es un enfoque para lograr una ventaja competitiva a través de analizar los recursos propios de la firma y construirlo, en vez de buscar en el entorno y alinearlo con la estrategia (Barney, 1991). Para que los recursos resulten estratégicos y esenciales, los mismos deben ser heterogéneos, únicos, escasos, que no abundan en el mercado o que no sean de fácil acceso, y resulten relevantes para cumplir con la estrategia empresarial.

En primer lugar, se deben identificar y medir los recursos con que cuenta la empresa, tangibles y los intangibles. Los intangibles como ser la marca, reputación, calidad de los productos son vitales porque integran las capacidades empresariales que son difíciles de medir a diferencia de los recursos tangibles. Asimismo, la cultura organizacional establecida como los valores, tradiciones y normas sociales junto con una estructura flexible que permita ajustarse a un ambiente dinámico, representan un recurso intangible fundamental para crear ventajas competitivas difíciles de imitar por la competencia desarrollando estrategias de diferenciación que generan mayor valor agregado. En base a como se combinaban y se gestionan los recursos, se origina la capacidad que tiene la empresa de llevar a cabo las actividades. Los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos, deben estar organizados, integrados y coordinados desarrollando las competencias distintivas también

llamadas *core competence* para lograr resultados y cumplir con las estrategias organizacionales. En segundo lugar, se debe realizar una evaluación de la utilidad y el valor de los recursos, si se está logrando una ventaja competitiva valiosa, sostenible en el tiempo y con adecuada apropiación de los derechos de propiedad. Este modelo es una herramienta útil en las empresas para realizar un análisis interno de los recursos y capacidades con el fin de diseñar estrategias que le permite desarrollar ventajas competitivas (Grant, 2006).

Las empresas deben mantener el negocio *core*, la razón de ser de la compañía, cuáles son los valores centrales que los distinguen de la competencia. Esto permite crear una sólida imagen de la marca, creando fidelidad y lealtad de los clientes. Para ello, el primer paso a la hora de evaluar la decisión de internacionalizarse es establecer cuáles serán los objetivos buscados. Se debe tener en cuenta la ventaja competitiva de la empresa y la situación global. Analizar si se va a centralizar o descentralizar las actividades de acuerdo con los objetivos como ser: abrirse a nuevos mercados, bajar los costos de producción, desarrollar una estructura eficiente, entre otros y cómo se va a llevar a cabo el control, la coordinación y su vinculación con la casa matriz (Canals,1994).

La globalización permite la integración de los mercados y mayor eficiencia en los procesos productivos, fomentando el crecimiento exponencial en el mercado internacional. La internacionalización es una actividad dinámica donde se evalúan los recursos y capacidades a implementar ante oportunidades y amenazas que se presentan en la organización. Se debe desarrollar una estrategia de adaptación para cada país de acuerdo con su cultura específica.

3.4 Estrategia comercial a desarrollar en otros mercados

Las empresas a la hora de desarrollar sus estrategias deben descubrir cuáles son las necesidades insatisfechas de los consumidores, cuál es el segmento determinado y realizar una investigación de mercado para desarrollar las políticas y estrategias de marketing adecuadas con el fin de asegurarse el éxito. Cuando se decide expandir se debe evaluar también las barreras de entrada (aranceles, economías de escala, acceso a canales de distribución, capital necesario, estructura de precios, política gubernamental) y las barreras de salida

(interrelación estratégica, costos fijos, activos especializados) y analizar cuál va a ser la estrategia de adaptación a implementar.

El primer paso del proceso de decisión de compra resulta ser el reconocimiento de la necesidad. Blackwell, Miniard y Engel (2002, p.100), lo definen como *“la percepción de una diferencia entre el estado de cosas deseado y la situación actual, suficiente para generar y activar el proceso de decisión”*. Cabe resaltar que necesidades, deseos y demandas no son sinónimos. Mientras que las necesidades son carencias de un bien básico, los deseos son faltas de algo específico que satisface las necesidades. Las demandas, por otro lado, son deseos de un producto específico, de acuerdo con una capacidad de adquisición de compra determinada. El objetivo del marketing es identificar las necesidades insatisfechas, orientar los deseos y estimular la demanda.

La investigación de mercado es *“el proceso de diseño, obtención, análisis y comunicación de los datos y resultados pertinentes a una situación específica que afronta la compañía”* (Dvoskin 2004, p.135). Debe servir para a) identificar las oportunidades existentes, b) definir el tamaño del mercado, c) determinar quiénes son los clientes y sus comportamientos de compra y d) estimar la demanda y el nivel de atractivo del mercado. La investigación realiza un análisis de una situación específica el cual permite comprobar hipótesis, determinar costos alternativos y reducir la incertidumbre para tomar una decisión correcta.

Como bien lo definen Blackwell, Miniard y Engel (2002), se trata de *“la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio”*. Los segmentos de mercado no se crean, sino que es necesario detectar grupos de consumidores que comparten las mismas necesidades. Se debe enunciar las bases del segmento de mercado para luego establecer un método de análisis de datos, que más adelante se aplicará para identificar qué tipos de segmentos representan esos criterios. Así, se podrá distinguir qué tipo de perfil de consumidor se busca, a fin de escoger el mercado objetivo y posicionarse.

3.4.1 Marketing Mix

En los países que se decida desembarcar se debe desarrollar estrategias de adaptación. Para ello, una herramienta útil es el Marketing Mix, que permite identificar las “Cuatro P’s”: producto, precio, promoción y plaza o el lugar, realizando una investigación de mercado de la situación particular.

- Producto: bien a ofrecer en base a las necesidades insatisfechas de los consumidores.
- Precio: se establece en base a los atributos del producto-mercado y a la demanda específica en el que se desarrolla.
- Plaza o lugar: es el canal de distribución el cual permite estar más cerca de la problemática del cliente y ofrecerle un mejor servicio.
- Promoción: es comunicación entre los miembros que intervienen en el proceso de mercado que influyen los comportamientos de sus actores.

Así, analizar el Marketing Mix, resulta útil para identificar cómo se construye la marca, analizar el segmento objetivo buscado y como permanecer en el *top of mind* de los consumidores. En la industria de indumentaria las “Ps” vitales son el producto y la promoción.

La estrategia de adaptación en el mercado es necesaria para desarrollar la estrategia comercial (Porter, 1996). El punto central de análisis es establecer cuál va a ser la ventaja competitiva a través de los recursos internos de la organización, es decir, si se va a utilizar la estrategia de diferenciación o la política de costos bajos. Una vez definidas las estrategias competitivas, se debe evaluar si el producto puede ser vendido a un precio competitivo en otro mercado, luego de calcular los costos de traslado y desembarco.

3.4.2 Estrategia de adaptación, Teoría de la Tropicalización

A la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización, las empresas deben evaluar ese mercado específico en el que se quiere desembarcar para establecer si el producto o servicio posee una demanda o si se lo debe modificar. De ahí surge la teoría de tropicalización, la cual se centra en desarrollar un

producto o servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades específicas de un público o segmento determinado. Existen adaptaciones tanto obligatorias, exigidas por los gobiernos respectivos, como así también discrecionales donde se estudia el perfil del consumidor y se realizan pequeñas modificaciones para mejorar su aceptación evitando choques culturales. Si bien el mundo está globalizado y las demandas se están homogeneizando, siguen existiendo barreras culturales o demográficas que deben ser consideradas a la hora de internacionalizarse.

Como se detalló anteriormente, el Modelo Cage permite realizar un análisis comparativo entre el país de origen y el posible país de desembarco con el fin de determinar las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas. Esta herramienta puede ser útil para establecer si se requiere realizar adaptaciones en los productos o servicios para satisfacer esa demanda específica. Si bien se puede adaptar o modificar los productos o hasta incluso crear nuevos para ese mercado, es de vital importancia que no se descuide el negocio *core* con el fin de preservar los valores, misión, cultura e identidad de la marca. Cuando se conceden franquicias o licencias en el uso de la marca, los productos pueden tropicalizarse pero se debe controlar que no se descuide la imagen y los objetivos principales de la misma. Las empresas deben ser flexibles a los cambios en los ambientes dinámicos y por eso el desarrollo de estrategias “*glocales*”, que sea tanto global como local, pueden conducir al éxito de la marca, ya que se piensa de una única manera la forma de transmitir, pero se adaptan los productos o servicios de acuerdo con los mercados específicos.

Los mercados emergentes se caracterizan por estar en una fase de transición entre los países en vías de desarrollo y los países desarrollados, presentan alto potencial de crecimiento, pero bajo un contexto de mucha incertidumbre, riesgos de inestabilidad económica, volatilidad en el tipo de cambio y cuya renta per cápita es baja. En su gran mayoría, se trata de economías abiertas al mercado exterior, en las que las políticas gubernamentales incentivan el proceso de internacionalización.

En el caso de Argentina, fue considerado un mercado emergente hasta que se introdujeron las políticas económicas donde se restringía la economía más al

mercado interno siendo considerados “mercado de frontera” a partir del 2009. Con el cambio de gobierno en 2015, se introdujeron reformas que llevaron a que en el año 2019 Morgan Stanley Capital International (MSCI) nombrara nuevamente a Argentina como “mercado emergente” junto con Brasil, China, Colombia y Rusia. Ser reincorporado a la lista de países emergentes *“permite bajar la tasa de endeudamiento (menor interés) y desarrollar nuestro mercado de capitales (mayor inversión). Con una menor tasa de interés y más inversiones, habrá más empleos”*¹⁰.

Se puede observar que Argentina comercializa principalmente con mercados emergentes dado *“la existencia de barreras de acceso en los mercados más exigentes. Esas plazas no crecen como destino por la propia complejidad de sus regulaciones, pero también por no haber logrado hasta ahora Argentina acuerdos de libre comercio o de preferencias arancelarias”*¹¹. De acuerdo con el artículo *“Uncommoditizing strategies by emerging market firms”*¹², existe una correlación entre los países emergentes y la habilidad de estos para desarrollar una diferenciación tal que le permite competir en el mercado con un producto distintivo, alejándose de la competencia por precio. Dada la situación económica en los países emergentes, el desarrollo de habilidades por parte de las empresas para adaptarse rápido a los cambios y satisfacer a una demanda de bajos ingresos sin sacrificar la calidad, ayuda a introducir modificaciones o innovaciones en los productos o servicios a la hora de internacionalizarse con el fin de obtener mayor nivel de aceptación de los consumidores en los otros mercados.

¹⁰Molina, F. (14 de mayo 2019) Argentina recupera la categoría de “mercado emergente” *El país*. Recuperado el 7 de octubre 2019: https://elpais.com/economia/2019/05/14/actualidad/1557842502_058316.html

¹¹ García, G. (19 de enero 2018) *Argentina solo le vende a países emergentes. La Prensa* Recuperado el 7 de octubre 2019: <http://www.laprensa.com.ar/461318-Argentina-solo-le-vende-a-paises-emergentes.note.aspx>

¹² Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M.A., Montoya, M.A., Borda Reyes, A., Fleury, M.T.L. and Newbury, W. (2019), “Uncommoditizing strategies by emerging market firms”, *Multinational Business Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 141-177. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051> *Multinational Business Review*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN CASOS DE ESTUDIO

1.1 Introducción de las empresas: *Rapsodia* y *La Martina*

1.1.1 *Rapsodia*

Se fundó en 1999 en Buenos Aires, Argentina. Comenzó con su primer local en Las Cañitas siendo sus fundadoras Josefina Helguera, Sol Acuña y el accionista Francisco De Narváez, creando una marca con una impronta propia. Buscaron ofrecer productos diferentes, inspirándose en la cultura de Oriente, importando las telas de China e India principalmente, creando así un *estilo hippie-chic, bohemio* a través del diseño y la confección de las prendas. “Cada colección encuentra inspiración en diferentes culturas y décadas, en el arte, en la música y viajes por el mundo, que indudablemente marcaron su identidad libre, aventurera y ultra-femenina.”¹³ La marca posee el lema de “*las alitas*” el cual representa la característica de poder volar, que los sueños son para cumplirlos y que se requiere confianza en los proyectos para poder lograrlo.

La misión de Rapsodia se centra en imponer tendencia, con un estilo único y diferencial de la competencia, que refleje la identidad e imagen de la marca. Asimismo, su visión radica en ser la marca líder de indumentaria femenina en Argentina y ser reconocida por las mujeres en la región manteniendo la expansión en otros mercados. Su ventaja competitiva se fundamenta en la estrategia de diferenciación, si bien se trata de una empresa de indumentaria, ofrece productos diferenciales cuyos diseños poseen gran creatividad, que marcan un estilo de vida particular generando un gran valor agregado. Uno de los aspectos más relevantes de la compañía es que siempre mantuvieron el *negocio core*, fueron fieles a las creencias y valores establecidos. Josefina Helguera destaca: “*Creo que nuestra personalidad está reflejada en la cultura corporativa de Rapsodia, en valores como compromiso, honestidad, trabajo en equipo, calidez y sencillez y actitud de servicio*”¹⁴.

¹³ Recuperado de la Página oficial Rapsodia Inside, el 1 de mayo 2019: <https://rapsodiainside.com/historia>

¹⁴ La historia de Rapsodia, la marca de ropa fundada por Sol Acuña y Josefina Helguera. (2013) *Exportando Franquicias*. Recuperado el 1 de octubre del 2019: <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2013/08/08/la-historia-de-rapsodia-la-marca-de-ropa-fundada-por-sol-acuna-y-josefina-helguera/>

En el **Anexo 4** se detalla la línea de tiempo de la empresa. Al pasar los años, la demanda aumentaba notablemente consolidando la marca en Argentina. Para el año 2006, comenzaron con su estrategia de internacionalización en Chile y México. En ambos países realizaron los estudios de mercado correspondientes, previos al desembarco, para desarrollar las estrategias acordes. *Rapsodia* se basa en desarrollar una estrategia global, pero actuar de forma local de acuerdo con las demandas específicas manteniendo los valores e identidad de la marca.

Asimismo, frente a las fluctuaciones de la economía argentina en 2009 desarrollaron su propio taller de confección, *Punto Cruz*, con el fin de cumplir su plan de expansión a nivel regional. Para el año 2017, luego de realizar un extenso *due dilligence* con el *Fondo L`Catterton*, se convirtieron en socios estratégicos con el objetivo de duplicar el tamaño de *Rapsodia* en la región en un plazo de cinco años. En 2019, *Rapsodia* se convirtió en “**Grupo Alas**” constituido por: ***Rapsodia, Rapsodia Girls, CaroCuore y Babycottons.*** *Rapsodia* representa color, alegría y abundancia siendo considerada una marca de gran prestigio dentro de la industria de indumentaria tanto en Argentina como en la Región de Latino América con veinte años de experiencia.

1.1.2 La Martina

La Martina es una empresa familiar fundada en Argentina por Lando Simonetti en 1984 con la idea de crear una marca la cual fomente su sentido de pertenencia y alta identidad. Su proyecto se basó en la construcción de esta dentro de un mercado de nicho, de la mano de un deporte exclusivo como el polo, que represente calidad y relacionado con las raíces del polo argentino. Su principal objetivo no era la venta de indumentaria, sino más bien crear una marca donde los clientes tengan sentido de pertenencia al mundo del polo y se identifiquen con la misma.

Durante los años ochenta, se produjo un cambio en los hábitos de los consumidores que le proporcionó a Simonetti una oportunidad de negocio al analizar las nuevas tendencias de la *vida healthy* donde marcas como *Nike* y *Lacoste* surgieron. Su misión se centró en desarrollar el contenido de la marca vinculado a un deporte, el polo, el cual, para aquel entonces, no se asociaba a

una marca propia y se le adicionaba el hecho de ser un deporte de élite. Así, *La Martina* se pensó como una marca global, exportable, perdurable en el tiempo, siendo sinónimo de polo, no considerada como una marca de indumentaria, pero si como una marca global de *lifestyle*, de lujo basada en la selectividad, exclusividad y el vínculo con el cliente, factores todos que le generan un alto valor agregado. Se buscó ofrecer productos que puedan ser usados dentro y fuera de la cancha de polo, respetando su alta calidad y exclusividad.

Desde un inicio, su visión se focalizó en crear una marca argentina que trascienda las fronteras. Así, se instaura el slogan "*La Martina es polo*" que luego, se transforma en "*Una pasión por el polo, una pasión argentina*"¹⁵ siempre escritas en español, quedando así manifiesto el ADN de la marca logrando ser reconocidos a nivel global y capitalizar las raíces de un deporte auténtico argentino como el polo. En relación con los valores, se buscó conservar sus orígenes, una empresa familiar, con espíritu emprendedor donde la flexibilidad y la capacidad de adaptarse son valorados, promoviendo el trabajo en equipo y la empatía entre el personal.

Asimismo, se implementaron estrategias de diferenciación donde no se buscó competir por precio, sino por calidad de los productos y por la identidad de la marca, siempre pensando en el largo plazo. El *core business* es el contenido de la marca, "*La Martina es polo*", siendo lo que los representa a nivel global, sumado al valor agregado de ser argentina, crea sus ventajas competitivas.

Se creó una organización independiente *Polo Management Group* (PMG) encargada de proveer servicios de alta calidad en los eventos de polo. Implementaron estrategias de *co-branding* (colaboración entre marcas de lujo) y al convertirse en "*proveedor oficial*" de los eventos de polo más prestigiosos y acuerdos con universidades, le permitió obtener el posicionamiento de *La Martina* dentro del mercado de lujo.

A partir del año 2000, frente a la inestabilidad económica en Argentina *La Martina* se posicionó fuerte en el mercado local de lujo, ocupando el lugar vacante de las

¹⁵ Cicero, G. (2007) El caso La Martina. *La Nación*. Recuperado el 5 de mayo 2019: <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/el-caso-la-martina-nid962183>

grandes firmas que ante la crisis cambiaria atravesada se fueron del país, tomando la crisis como una gran oportunidad. Asimismo, comenzaron su plan de expansión al mundo desarrollando estrategias de internacionalización. Sus inicios fueron a través de locales multimarca, luego desarrollaron su propio canal de distribución con locales exclusivos y el modelo de franquicias. (**Anexo 5, Historia La Martina**).

1.2 Experiencias de internacionalización

1.2.1 Rapsodia

Rapsodia nació con el objetivo de ser una marca líder en Argentina, pero al observar su rápido crecimiento en el país, comenzaron con la estrategia de internacionalización a nivel regional.

La estrategia de internacionalización se centra en desarrollar inversiones propias con la ayuda de un *country manager* en cada país. En cada mercado se confecciona un plan de acción previa y específica donde se evalúa la viabilidad del negocio y se establecen estrategias a largo plazo. A la hora de internacionalizarse escogen zonas estratégicas, en centros comerciales con alto poder adquisitivo y donde predominen marcas *Premium*.

Para esta investigación, se pondrá foco en dos principales países que representan mercados claves para *Rapsodia*: México y Chile. Estos llevan más de diez años internacionalizándose con oficinas comerciales, representando los mercados en el exterior con mayor volumen de ventas.

1.2.1.1. Rapsodia en Chile

Chile constituyó uno de los primeros mercados internacionales donde desarrollaron la estrategia de internacionalización en 2006. El motivo de la elección de dicho país se debió principalmente por su cercanía y similitudes con Argentina. Luego de realizar una amplia investigación de mercado y analizar los comportamientos de la sociedad chilena, desembarcaron bajo el modelo de operación directa, locales propios, con la ayuda de un *country manager* con el objetivo de acortar la curva de aprendizaje. Dicha estrategia de

internacionalización es la que luego replicaron en la mayoría de los mercados de la región, implementando estrategias *glocales*, pensar en forma global, pero actuar localmente. En sus inicios la presencia de *Rapsodia* en las *Tiendas Departamentales Ripley* le permitió el ingreso al mercado chileno.

Chile representa un mercado atractivo para invertir el cual depende en gran medida de la importación de indumentaria y donde grandes marcas internacionales han desembarcado. Cabe destacar, que allí, gran parte del consumo de moda se realiza en tiendas departamentales. Así, luego de un tiempo, la empresa logró su ubicación en *Almacenes París* una de las más grandes del país. En el artículo de *Fashion Network*, Alicia Mares comenta:

*“La propuesta de moda de Rapsodia en territorio chileno no se limita únicamente a tiendas propias, la firma argentina también se comercializa de la mano de la cadena de almacenes París donde cuenta con corners en distintas tiendas de la capital del país y de la región de Antofagasta en el norte de Chile. Al resto del país, Rapsodia llega a través de su tienda en línea lanzada en 2015 y con cobertura a todo el territorio nacional.”*¹⁶

Chile representa un buen mercado gracias a una economía estable y predecible, con el segmento objetivo.

Las mujeres chilenas se caracterizaban por una forma de vestir tradicional, formal y clásicas. Juliana Vannoni, *country manager* en Chile comenta:

*“La mujer chilena cambió un montón. Yo estoy hace más de 15 años viviendo en Chile. Cuando llegué era como una paleta de colores más monocromática, más bien de colores oscuros e incluso en verano. Y de a poco, ya se atrevió, se atrevió un poco más y comenzó a viajar, a consumir más medios y consumir revistas, redes sociales y comenzó a mirar para afuera cuáles son las tendencias en el mundo. Obviamente, se empoderó y ahora es una mujer referente de la moda que tiene mucho estilo y se atreven.”*¹⁷

¹⁶ Mares, A. (26 de octubre 2018). Rapsodia desembarca en Valparaíso y roza la decena de tiendas en Chile. *Fashion Network*. Recuperado el 4 de abril 2020: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Rapsodia-desembarca-en-valparaiso-y-roza-la-decena-de-tiendas-en-chile.1028283.html>

¹⁷ Gajardo, F. (2017) “Rapsodia lanzó su colección SS 18” *Lanación*. Recuperado el 5 de abril 2019: <http://lanacion.cl/2017/08/13/rapsodia-lanzo-su-coleccion-ss-18/>

Con el correr de los años comenzaron a verse atraídas por las texturas, accesorios buscando estilos más descontracturados, libres y cosmopolitas, ideal para la inserción de *Rapsodia*. La marca, al poco tiempo, se convirtió en lo aspiracional y deseado, viéndose atraídas por la exclusividad y originalidad de los diseños. A medida que observaban la rápida aceptación del público fueron aumentando la oferta de productos y fortalecieron su presencia.

Con más de diez años de experiencia en dicho mercado, hoy en día, poseen 10 tiendas propias y 5 *corners* en *Almacenes Paris*, representando uno de los mercados con mayor venta. Fernando Minaudo, director general del Grupo de Narváez señala “...con *Rapsodia* ya probamos que podemos ser un jugador internacional. La operación más grande que tenemos afuera es en Chile, donde están todos los grandes jugadores.”¹⁸ Es un mercado donde las marcas internacionales poseen una fuerte presencia.

1.2.1.2 *Rapsodia* en México

Rapsodia desembarcó en México en 2006 desarrollando una investigación de mercado previa y al observar un mercado diferente al de Argentina, realizaron un *joint venture* con el *Grupo Axo*, empresa líder en *retail*.

Dicho país fue elegido por representar un mercado con potencial crecimiento para las marcas *Premium* y de lujo, sumado a la cercanía que tiene con Estados Unidos. Si bien es una sociedad con mucha desigualdad social, grandes marcas internacionales de lujo apuestan en el último tiempo por dicho lugar. Asimismo, se encuentra beneficiado por las políticas flexibles vinculadas al comercio exterior, uno de los principales ejes de su economía.

Así, en 2006 realizaron una inversión compartida con el *Grupo Axo*, desembarcando en el *Palacio de Hierro*, gran tienda departamental de lujo con la cual posee una alianza estratégica. Dicha estrategia fue vital para su desempeño ya que le brindó el conocimiento de mercado y ubicó a *Rapsodia* en los mejores centros comerciales logrando un gran empuje y posicionamiento.

¹⁸ Sainz, A. (2018) Fernando Minaudo: "Con *Rapsodia* ya probamos que podemos ser un jugador internacional" *La Nación*. Recuperado el 5 de abril 2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/fernando-minaudo-con-rapsodia-ya-probamos-que-podemos-ser-un-jugador-internacional-nid2134851>

Diego Barbagallo, director general de la marca expresa "*La sociedad conformada con el Grupo AXO para el mercado mexicano representa para nuestra marca una enorme oportunidad y un gran paso dentro de nuestra estrategia global para la expansión internacional*".¹⁹

La misión del *Grupo Axo* se centra en ser líder en la organización del *retail* tanto en México como en Latinoamérica. Comenzó en 1994 al conseguir la licencia de *Tommy Hilfiger* vendiendo los productos en tiendas departamentales en México y con el correr de los años fue adquiriendo nuevas marcas como ser *Nike*, *The Athletes Foot (TAF)*, *Victoria Secret*, *Calvin Klein*, entre otras. Se centra en el análisis del comportamiento de los consumidores, el cual brinda el conocimiento a la marca y la experiencia del consumidor en el mercado de *retail*. Trabajan con una plataforma *Aptos* y *Axity* la cual otorga soluciones tecnológicas adaptables a cada marca y facilita el desarrollo de experiencias de omnicanalidad con el fin de crear la misma experiencia de compra en todos los canales de venta. Hoy en día, los consumidores buscan marcas que innoven de forma disruptiva, que brinden un sentido de pertenencia y propósito, va más allá del producto, se centra en la experiencia de compra. El desafío está en cómo mantener la propuesta de valor agregado día a día para mantener el compromiso y la lealtad.

Las nuevas tendencias conducen a que las empresas destinen algunas políticas a responsabilidad solidaria y sustentabilidad. Es por ello por lo que, en 2018 *Rapsodia* lanzó el programa *Bordando Vidas* en Chiapas, México con el fin de ayudar a las tejedoras artesanales y revalorizar su trabajo. Se busca construir vínculos con la sociedad mexicana y evitar confrontaciones de plagio con los diseños indígenas.

Rapsodia debió enfrentarse a un gran desafío, ya que el mercado mexicano es muy diferente al argentino, principalmente en la forma de vestir y existen grandes marcas internacionales. Barbagallo comenta "*En México, por ejemplo, nuestro límite es el posicionamiento, sino tendríamos muchísimas más tiendas. En Colombia o México, los centros comerciales están muchos más segmentados*

¹⁹ Marca local de indumentaria desembarca en México. (14 de noviembre 2017) *I-profesional negocios*. Recuperado el 15 de marzo 2020. <https://www.iprofesional.com/negocios/56948-marca-local-de-indumentaria-desembarca-en-mexico>

que en Argentina y eso es una traba.”²⁰. Las mujeres mexicanas se producen más que las argentinas, se maquillan más, utilizan bordados de flores, rayas coloridas y túnicas, detalles vinculados a su cultura. Es por ello, que la implementación de estrategias de adaptación con la ayuda del conocimiento del *Grupo Axo* fue importante para el éxito. Hoy en día, México representa uno de los canales de venta más importantes contando con 13 tiendas propias y 11 *corners* en *Palacio de Hierro*.

1.2.2 *La Martina*

La Martina basa su estrategia en el largo plazo, en consolidarse y expandirse globalmente, incluso en un país como Argentina donde las fluctuaciones económicas y políticas son frecuentes. Desde sus comienzos se pensó como una marca global. Lando Simonetti siempre dice que con tiempo y políticas consistentes se puede lograr, por eso los primeros quince años los destinó a desarrollar el contenido de su marca e invirtió en el posicionamiento de esta a través de la organización de los eventos de polo, sin importarle el rédito económico. La construcción de la marca se centró en que los clientes se vean identificados con el sentido de pertenencia a la misma y que ocupe un lugar de privilegio en la mente de los consumidores.

Durante el 2001, gracias a la crisis cambiaria Argentina le permitió posicionarse en el mercado local y dado la creciente visita de turistas europeos al país, la marca no sólo se consolidó en el mercado, sino que atravesó las fronteras. La estrategia de internacionalización se comenzó en Estados Unidos y luego se expandió a Brasil y Europa, escogiendo Italia como puerta de entrada.

La estrategia de internacionalización fue variando a lo largo de los años. En una primera instancia comenzaron a vender los productos a través de canales multimarca, lo que les permitió una rápida asociación con las marcas de lujo. Con el correr de los años lograron el reconocimiento y posicionamiento de *La Martina*, lo que les permitió realizar un cambio en la estrategia hacia la venta

²⁰ Bertero, M. (8 de marzo 2018) Diego Barbagallo (Rapsodia): “Queremos ser un hóliding de 500 millones de dólares de facturación” *Modaeslatinoamérica*. Recuperado el 2 de septiembre 2019: <https://www.modaes.com/back-stage/diego-barbagallo-rapsodia-queremos-ser-un-holding-de-500-millones-de-dolares-de-facturacion.html>

minorista en locales propios bajo el sistema de franquicias y siempre con socios estratégicos elegidos cuidadosamente en cada lugar de desembarco. Hoy en día, algunas de estas franquicias están pasando a ser locales propios de la firma. Es así como cumpliendo con el objetivo para el cual fue creada la marca, de expansión global, vemos que *La Martina* se encuentra presente en América Latina, Estados Unidos, Europa, Medio Oriente y Asia.

Para esta investigación, se tomará como casos de estudio el desembarco de *La Martina* en Italia y Dubái con el fin de analizar el tipo de estrategia de internacionalización implementada.

1.2.2.1. *La Martina* en Italia

Si bien *La Martina* ya había comenzado su estrategia de internacionalización en otros mercados como ser Estados Unidos, se tomará como caso de estudio el de Italia ya que fue el primer país que decidieron desembarcar en Europa.

Previo al desembarco, unos años antes se había comenzado con la estrategia de promoción en ese mercado a través de los eventos realizados por *Polo Management Group* y se proveía las camisetas a los equipos oficiales. Lando Simonetti explica:

“Lo primero que hice en Europa fue poner el logotipo que había inventado pegado a marcas de altísimo nivel. Por ejemplo, si estaba pegada a Pommery, y la gente la comparaba, por estar al lado, debía pensar: Esta marca tiene que ser buena. Pero además es polo, y si le agrego el hecho deportivo le estoy dando la emoción de un deporte. Con esos criterios básicos fui y me metí en todos los eventos de polo que había en Europa. Y seleccioné ciudades muy paquetas.”²¹

Al comenzar a ver el potencial del mercado, decidió que Italia sería un buen punto de partida dado en primer lugar por los lazos de Argentina con dicho país, su nacionalidad, italiana, y por sobre todo que el mercado de *retail* no era ajeno a él por su experiencia profesional de haber trabajado en una empresa de *Blue Jeans* en Estados Unidos. Asimismo, poseía contactos profesionales como por

²¹ Cicero, G. (2007) El caso La Martina. *La Nación*. Recuperado 5 de mayo 2019: <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/el-caso-la-martina-nid962183>

ejemplo Luciano Benetton (diseñador y empresario italiano muy reconocido), lo que le permitió desarrollarse sin mayores inconvenientes.

Es así, que para el año 2004 logra desembarcar en Milán, Italia bajo el modelo multimarca. Al respecto, Simonetti comenta:

*“Italia es altamente competitivo. ¿Cómo entras? Tienes que tener algo que no tiene otro. Nosotros empezamos con la camiseta de polo del mundial de clubes. Se la ofrecimos a los negocios más top de Italia. Y la compraron de a poco. Al ponerlo en vidriera se empezó a vender y ahí comenzó la cadena. Fue alguno único”.*²²

El modelo de multimarca le permitió la rápida asociación en la mente de los consumidores dentro de las marcas de lujo. La asociación con *Alfa Romeo* para estampar su nombre en las camisetas, le produjo un crecimiento exponencial en la demanda.

Sin embargo, se enfrentó con la problemática que, al tratarse de una ciudad de indumentaria, referente en la moda mundial, debió ampliar la línea de productos a ropa casual. Allí, la indumentaria de lujo cobra un rol muy importante, representado un gran desafío que una marca argentina imponga una forma de vestir a los italianos, uno de los principales líderes. Ello trajo como consecuencia que en Italia los productos ofrecidos se encontraron más orientados a la moda que al equipamiento de polo, imponiendo nuevas tendencias en Europa. La ventaja competitiva de *La Martina* se centra en ofrecer productos únicos, de *lifestyle*, con diseños de tendencias internacionales, siempre con la bandera o el escudo nacional de Argentina.

El éxito en Italia produjo un “*efecto cascada*” hacia los países vecinos, permitiéndole una rápida expansión hacia todo Europa y logrando el posicionamiento en el segmento exclusivo.

La Martina siempre se basó en la fuerte construcción de la marca y el posicionamiento a nivel global. Para ello, la estrategia de internacionalización se centró en el crecimiento de sus propios locales de venta, firmar acuerdos de

²² Garau, J. (25 de febrero 2015) El argentino que llegó a ser reconocido en Harvard. *Apertura*. Recuperado el 20 de marzo 2020: <https://www.apertura.com/negocios/El-argentino-que-llego-a-ser-reconocido-en-Harvard--20150225-0004.html>

franquicias con tiendas minoristas y alianzas estratégicas con grandes centros comerciales y shoppings. Hoy en día, cuenta con puntos de venta multimarca, locales propios y franquiciado.

1.2.2.2. *La Martina* en Dubái

En segundo lugar, se analizará como caso de estudio el desembarco de *La Martina* en Dubái. El mercado árabe representa lujo y glamur, donde se demandan productos de alta calidad siendo un gran interrogante, cómo conquistar dicho mercado.

En 2009 abrió el primer *flagship store* en “*The Dubái Mall*”, el centro comercial más grande del mundo donde se encuentran las marcas de lujo más importantes y con grandes atracciones como ser una pista de esquí interior. Es uno de los locales más grandes, 500 metros de local y 30 metros de vidriera, representando un canal muy importante de venta que le permitió el reconocimiento y expansión rápida al mercado de Medio Oriente.

Previo al desembarco, fue vital considerar las barreras culturales que se presentan en el mercado árabe, al tratarse de la religión musulmana con usos y costumbres diferentes a las de occidente. Cabe destacar también que, los productos argentinos cuentan con una alta valoración en Dubái por su calidad y diseño lo cual contribuye a su aceptación.

Fue tal el éxito de dicho local, que comenzaron a consultarlo diversos inversionistas para abrir franquicias en toda la región sin necesidad de realizar otra estrategia, siendo Dubái la puerta para expandirse en Medio Oriente. Así, *La Martina* se enfrentó a un crecimiento exponencial pero siempre priorizando mantener el negocio *core*. “*Hacer negocios en Dubái es mucho más simple de lo que se creería a simple vista. Se trata de un mercado sin prejuicios, sin requisitos para arancelarios, y de una economía que depende de las importaciones.*”²³

²³ Quesada, R. (24 de diciembre 2015) Dubái: una puerta a los negocios de Medio Oriente. *El Cronista*. Recuperado el 22 de marzo 2020: <https://www.cronista.com/pyme/Dubai-una-puerta-a-los-negocios-de-medio-oriente-20151224-0030.html>

CAPÍTULO 2: DESEMBARCO DE LAS EMPRESAS EN OTROS PAISES

2.1 Estrategia competitiva a desarrollar en otros mercados

La estrategia de internacionalización se trata de un proceso largo y costoso, donde los resultados pueden no surgir de inmediato. El análisis estratégico se debe focalizar en el modo de lograr satisfacer las necesidades insatisfechas de los consumidores. Es importante tener en mente que toda decisión tiene un costo y cualquier cambio de estrategia se debe pensar primero en cómo va a afectar al cliente, siendo esta una de las variables más importantes a la hora de decidir. Porter, en su momento desarrollo la teoría de que la gente a la hora de comprar, su elección dependía del precio o la calidad. En el caso de las empresas bajo análisis, la estrategia de diferenciación juega un rol clave, permite independizarse de las variables precio y costos, porque el producto en sí mismo se diferencia del resto y la gente va a estar dispuesto a pagar más, ya que ofrecen productos de alta calidad que representan un *lifestyle* destinados a un segmento particular, consideradas marcas *premium*. Son empresas que están analizando constantemente las oportunidades de negocio que se le presentan.

De acuerdo con la información recopilada, se observan distintos tipos de estrategia de internacionalización implementada por cada empresa y que las mismas se van modificando a través del tiempo, del conocimiento del mercado en el cual se desembarca y a las expectativas que depositan en los mercados potenciales.

2.1.1 Tipo de estrategia de internacionalización

2.1.1.1. *Rapsodia*

Rapsodia nació con el objetivo principal de convertirse en una marca líder en indumentaria en Argentina. Al observar el rápido crecimiento comenzaron con la estrategia de internacionalización en la región.

A lo largo de los años, el desarrollo de la estrategia de diferenciación, ofrecer prendas con una historia y un significado representando un estilo *bohemio-chic*, le permitió ir creando una fuerte identidad de marca brindándole reconocimiento y posicionamiento en los diversos mercados.

En el caso de *Rapsodia*, la estrategia de internacionalización se centra en realizar inversiones propias “*No damos franquicias, tenemos operación directa, con un country manager en cada país*”²⁴, explica Diego Barbagallo, director general de la marca. Como se dijo en el marco teórico, la operación directa se basa en utilizar los recursos propios de la firma, implica alto nivel de inversión, pero se tiene el control total de las operaciones. Se busca desembarcar en zonas estratégicas, en especial centros comerciales de alto poder adquisitivo. Aun así, en el único caso que por ahora modificaron la estrategia de inversión propia, fue en México que realizaron una inversión en forma conjunta (*joint venture*) al tratarse de un mercado diferente al de Argentina, donde las marcas internacionales poseen fuerte presencia.

Como señala Pilar Rodríguez Varela en la entrevista realizada, uno de los puntos fundamentales en la internacionalización es la investigación de mercado previa al desembarco. En una primera instancia se consideran las variables económicas, contables y legales del país. Luego realizan viajes, en especial áreas de marketing y comunicación, para observar y analizar en detalle cómo está compuesto el mercado, quiénes son los competidores, cuál es la variedad en la oferta, precios, demandas potenciales, ubicaciones estratégicas de locales, entre otras. Por último, se contrata un *country manager*, especialista en indumentaria y *retail*, a fin de interiorizarse en los usos y costumbres de ese mercado logrando así desarrollar la mejor estrategia de adaptación. Dado que este proceso se proyecta a largo plazo, antes de cada desembarco se analiza en profundidad si el mercado objetivo posee la demanda esperada y suficiente para perdurar en el tiempo. Se busca identificar que en dicho mercado se encuentre el *target* de la clienta ideal, “*Azucenas*”, grupo de mujeres exclusivo que busca ese sentido de pertenencia y vínculo con el ADN de la marca.

²⁴ Valleboni, C. (2 de febrero 2018) El desafío de las franquicias más allá de las fronteras. *Forbes Argentina*. Recuperado el 10 de mayo 2019. <https://www.forbesargentina.com/desafio-las-franquicias-mas-alla-las-fronteras/>

Asimismo, se deben considerar las barreras de entrada y sus amenazas, las cuales van variando según la regulación y contexto del país. Según la entrevistada, “Hay mercados que tienen más centralizados los centros comerciales de mayores ventas, y por ende, más bloqueadas las plazas para abrir nuevas tiendas. Hay mercados con mayor competencia internacional (México, Chile) y otros con mayor competencia local (Brasil, Colombia)”. Las marcas internacionales siempre son una gran amenaza, sin embargo, en el caso de *Rapsodia* al ofertar productos diferenciales y brindar una experiencia sensorial de compra única, no representa una competencia directa. Las clientas de *Rapsodia*, si bien consumen marcas internacionales como *Zara*, *H&M*, al escogerla, buscan los productos únicos y distintivos donde predomina el *estilo hippie-chic* que constituye la identidad e impronta de esta.

Como se dijo anteriormente, la expansión de la marca comenzó en 2006. “La estrategia de *Rapsodia* que inició su internacionalización en 2006, se basó en buscar ubicación en zonas estratégicas ingresando con *corners* de más de 80 m² en las tiendas departamentales *Ripley* (Chile) y *Palacio de Hierro* (México)”²⁵. Para el año 2012, se produjo una fuerte expansión y consolidación de operaciones internacionales incorporando nuevos mercados como ser Uruguay y Colombia. *Rapsodia* logro construir una imagen y posicionamiento, no sólo en Argentina sino en la región latinoamericana. En el exterior posee tanto locales propios como *corners* en multitiendas llamados *store in store*, no otorgan franquicias, si *joint venture* con el Grupo *Axo* en el caso de México como excepción.

A medida que las empresas incrementan su volumen y tamaño en las operaciones es recomendable que se considere incorporar un socio estratégico, es así como *Rapsodia* lo hace con el *Fondo L’Catterton* en 2017 con el fin de potenciar la expansión. Luego de realizar un extenso *due dilligence*, se convirtieron en socios estratégicos con el fin de compartir el riesgo, el control y la toma de decisiones. Se trata de un fondo inversor con gran experiencia en el desarrollo del mercado de consumo con alto potencial y buen posicionamiento,

²⁵ Mafud, L. (11 de julio 2013) El dilema del master franquiciado. *El Cronista*. Recupeado el 10 de julio 2019: <https://www.cronista.com/pyme/El-dilema-del-master-franquiciado-20130711-0017.html>

con presencia global. Su foco está en el mercado de consumo tanto en empresas *offline* como las digitales, en especial en el segmento ligado a la moda, el lujo y la salud. No sólo se dedican a aportar capital, sino al ser especialistas en el mercado de consumo, brindan soluciones profesionales para hacer más eficiente los procesos.

El objetivo principal de dicha alianza se centró en duplicar el tamaño de la firma y expandirse a nuevos mercados como ser por ejemplo Estados Unidos y Brasil, acelerando así un plan agresivo de expansión, sumando nuevas líneas de negocios, pero manteniendo el *negocio core*. Como parte de la expansión tomaron la decisión de comprar *Babycottons* y *Caro Cuore* las cuales diversifican las líneas de negocio y se encuentran posicionadas en mercados potenciales que *Rapsodia* busca ingresar.

En 2019, se convirtieron en el “*Grupo Alas*” conformado por las cuatro marcas. Dicho conglomerado de marcas le permite buscar una nueva manera de llegar a mercados en donde *Rapsodia*, por sí sólo, le sería un proceso más extenso y difícil lograr el reconocimiento y posicionamiento. Por ejemplo, *Babycottons* ya instalada en el mercado de Estados Unidos, le permite al resto de las empresas del *Grupo Alas* desembarcar en dicho mercado de una manera más simple, aprovechando el conocimiento local, sin la necesidad de invertir en gran medida en la investigación de mercado previa. Francisco De Narváez comenta:

*"Esta adquisición es un paso clave para avanzar con nuestro plan de negocios, con el objetivo de posicionarnos como un grupo de marcas de indumentaria líderes en el mercado internacional (...) Nuestra proyección es duplicar la facturación de BabyCottons en los próximos 5 años a través del crecimiento internacional, la incorporación de nuevos mercados y la consolidación de su presencia en los países en los que ya es ampliamente reconocida".*²⁶

Es de destacar, que las marcas adquiridas poseen un similar segmento, ligado a las mujeres y con alto poder adquisitivo, permitiéndole ampliar la gama de productos que ofrece *Rapsodia* en otros países. Si bien, nació como una marca

²⁶ Rapsodia nombró a un ex Michael Kors como director creativo. (19 de julio 2018) *Iprofesional Management*. Recuperado el 15 de abril 2020: <https://www.iprofesional.com/notas/271833-Rapsodia-nombro-a-un-ex-Michael-Kors-como-director-creativo>

nacional, con el correr de los años fue aumentando los objetivos de participación en otros mercados, trascendiendo así las fronteras regionales.

Cabe destacar que, la incorporación del *Fondo L´Catterton*, le introdujo no sólo un aporte de capital sino también, un proceso de profesionalización con el fin de preparar a la empresa para expandirse a Estados Unidos y Europa, transformando así la concepción de la marca de regional a global. Es así que contrataron a Marc Leffman, director creativo con gran experiencia en marcas internacionales. Diego Barbagallo comenta:

*“Rapsodia representa uno de los pocos casos de una marca nacida en Argentina que se proyecta al mundo con la visión de un director de experiencia internacional. Confiamos que estos cambios nos van a potenciar para afrontar los próximos desafíos de innovación y expansión a nuevos mercados”.*²⁷

Otra nueva forma de internacionalización se produjo cuando se desarrolló la plataforma del *e-commerce* cobrando suma importancia la omnicanalidad. *Rapsodia* fue una de las primeras empresas argentinas en introducirlo a su modelo de negocio reflejando las capacidades dinámicas y flexibles de la empresa de adaptarse rápidamente a los cambios y permitirle llegar a nuevos mercados.

2.1.1.2. La Martina

El caso de *La Martina* se pensó como una marca global desde sus inicios, donde el polo representa un estilo de vida. La estrategia comercial se basa en la creación de la marca. *“El principal trabajo es darle reconocimiento a la marca y un sustento comercial. Allí radica la clave del éxito”*²⁸, asegura Pablo Villalba, CEO de *La Martina* para América Latina.

Sus estrategias de internacionalización siempre fueron proyectadas a largo plazo y basándose en un proyecto de reinversión continua dirigido a un mercado de nicho, de la mano de marcas de lujo como *Maseratti* y *Alfa Romeo*. *La Martina*

²⁷ Op. Cit 26

²⁸ Valleboni, C. (2 de febrero 2018) El desafío de las franquicias más allá de las fronteras. *Forbes Argentina*. Recuperado el 10 de mayo 2019: <https://www.forbesargentina.com/desafio-las-franquicias-mas-alla-las-fronteras/>

basa su plan de expansión en apertura de locales propios y franquicias a nivel internacional.

No existe una única forma de internacionalizarse, ni un momento ideal para desarrollar una franquicia. La regla principal a la hora de exportar es lograr ser competitivo en el otro mercado y es el primer cálculo que se debe realizar previo a tomar una decisión. Para llevar a cabo una franquicia, en primer lugar, se debe analizar cuál es la propuesta de valor del país elegido, cuáles son los usos y costumbres, cuál será el atractivo en el exterior y en base a ello definir el camino de la estandarización o diferenciación de producto y/o servicio que se va a ofrecer. Es vital realizar una planificación tanto de los objetivos como de los recursos y el dinero disponible, ya que desarrollar estrategias de internacionalización es un proceso que requiere tiempo y no siempre se obtiene rédito económico de inmediato. Es por ello, que trabajar con un franquiciado ayuda a una rápida expansión de la marca, reducir el nivel de inversión y se acorta la curva de aprendizaje puesto que el franquiciado posee el conocimiento de ese mercado, la legislación y las barreras arancelarias en el país a desembarcar. Trabajar con socios estratégicos permite ganar mayor competitividad. Cada mercado representa un nuevo desafío: la demanda de cada país se comporta de manera diferente de acuerdo con los usos y costumbres. Como enfatiza Villalba, *“los desafíos de internacionalizar una marca son encontrar el socio ideal y entender el mercado”*.²⁹

Así en el caso de *La Martina*, basó su estrategia en la construcción de la marca, su visión a largo plazo preservando la misión y valores originales sin descuidar el negocio *core*. Simonetti explica que con tiempo y políticas consistentes se puede lograr, es por lo que los primeros quince años los destino a desarrollar el contenido de su marca sin importarle el rédito económico. Simonetti expresa:

“Siempre tuve claro qué quería y nunca dudé de que me iba a ir muy bien. Y tuve la ventaja de mirar lejos. Hoy estamos proyectando la compañía para 15 o 20 años.

²⁹ Op. Cit 28

*El secreto es tener una idea clara, conducta, perseverancia, ser consistente, esforzarse y no cambiar de negocio cuando te va mal*³⁰

La Martina es una empresa familiar que busca mantener el negocio core y para ello realiza su expansión a través de socios estratégicos bajo el modelo de franquicias con los que trabaja hace años. Una de las ventajas de la empresa es que nunca perdieron el control de la marca asegurándose que se mantenga su ADN, realizando estrategias de adaptación en los países de desembarco.

Antes de realizar el desembarco en otro mercado, *La Martina*, realiza una investigación previa, utilizando por ejemplo al *Polo Manangement Group* y sus respectivos eventos de polo para detectar demandas potenciales. Además, siempre se puso como objetivo desembarcar en países donde tanto el polo como Argentina sean valorados. Simonetti considera esencial que antes de firmar un contrato de franquicias, el franquiciado realice un viaje a Argentina con el objetivo de conocer los usos y costumbres del país y en especial del polo, como así también el carácter artesanal del equipamiento del deporte.

En sus comienzos desarrolló la estrategia de *push* o *empuje* sobre la oferta, distribuyendo los productos en los principales locales como multimarca. Esto permitió una rápida asociación de la marca en la mente de los consumidores con el polo, como su origen y fundamento, y también utilizando al polo, como motor de reconocimiento y posicionamiento.

Con el tiempo, al haber ganado la marca, nombre, reconocimiento y posicionamiento en el mercado, adicionaron locales exclusivos, cambiando la estrategia a *pull*, construyendo así sus propios canales de distribución y obteniendo un mayor contacto con el verdadero cliente. Dicho cambio se realizó a través de franquicias, donde son socios estratégicos pero *La Martina* no tiene el control total. El sistema de franquicias le permitió no sólo conocer el mercado, sino que le redujo el nivel de inversión requerida para modificar el canal de distribución, de multimarca a local propio. Al cabo de un tiempo, algunas de esas franquicias se fueron convirtiendo en locales propios tomando el control total del

³⁰Escola, C. (25 de octubre 2014). "Lando Simonetti "Creó una marca de indumentaria para polo, La Martina, presente en 25 países y estudiada como modelo de negocio. Familia y desapego" *Pressreader*. Recuperado el 20 de mayo 2019: <https://www.pressreader.com/argentina/noticias/20141025/283747017411920>

mismo. Es así, que hoy en día, poseen tantos puntos de venta multimarca, locales propios o franquiciados a nivel mundial.

Asimismo, se puede observar como estrategia general de *La Martina* que antes de entrar a un continente y desarrollar su potencial, buscan el lugar o el país más conveniente para proyectarse luego al resto. Es así como Italia fue escogido en 2004 como puerta de entrada al mercado europeo y luego replicaron la situación con Dubái en 2008 para el mercado de Medio Oriente.

A partir del 2015, se comenzó con una transformación digital del modelo de negocio como así también en los procesos y distribución. Se creó una plataforma online donde todos los clientes, no importa la ubicación geográfica puedan pedir los productos y tratar de evitar el “*se agotó el stock*”, creando así una red mundial de los consumidores vinculados al polo, todos interconectados. Esto representa también una forma de internacionalizarse y hacerse conocido en otros mercados, ya que la velocidad de información y tecnología permite llegar a muchos potenciales consumidores. Sin embargo, al ser un Marca Premium de indumentaria se debe prestar atención que todas las acciones que se realicen sean priorizando el *target* de la marca: segmento exclusivo y Premium, manteniendo el ADN de esta.

El futuro se basa en la digitalización, redes sociales, cómo interactúan los locales con los consumidores actuales y potenciales. Es una empresa que está continuamente atenta a los cambios en el mercado y posee la habilidad de adaptarse rápidamente.

2.1.2 Análisis del Modelo Cage

El Modelo Cage es una herramienta útil que permite analizar las distancias económicas, administrativas, culturales y geográficas entre el país de origen y el de desembarco, con el fin de determinar cual le brindará mayores beneficios y evitará choques culturales. Se analizará en primera medida, el caso de la situación en Argentina y cómo impacta cada distancia en ambas empresas. Ser un país emergente y estar expuesto a fluctuaciones tanto políticas como económicas, brinda a las empresas de la región una capacidad intrínseca de

flexibilidad y adaptación al cambio, ventajoso a la hora de internacionalizarse. Luego en los **Anexos 6 y 7** se analizarán ambos modelos detalladamente para los países de desembarco con el fin de determinar en cada caso en particular, cuáles fueron las distancias encontradas y cómo hicieron frente a dicha situación. En el trabajo de campo, sólo se establecerá los factores limitantes que se consideraron a la hora de internacionalizarse y establecer las estrategias de adaptación relevantes.

2.1.2.1 Argentina

Distancia económica: Argentina es un país con grandes fluctuaciones económicas que dificultan la operatoria de las empresas y la proyección a largo plazo, característico de un país emergente.

El eje central de la economía es ser exportador de *commodities*, considerado uno de los exportadores más importantes a nivel mundial de los productos derivados de la soja. Asimismo, en el último tiempo, se ha desarrollado el sector industrial (preparación de alimentos, sector textil, filiales de autos, bienes de consumo durable, entre otras) y el sector terciario (desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo). *“En 2018, un año en el que coincidieron una recesión económica de 2,5% y una devaluación del peso del 51%, el PBI per cápita de Argentina descendió a USD 11.652,6, inferior a los USD 12.848,9 de 2011, antes de que se estableciera el "cepo" cambiario”*³¹. Argentina posee un déficit fiscal recurrente, altas tasas de desempleo conduciendo a niveles de pobreza altos y donde se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. Por otro lado, la economía argentina está estrechamente ligada al valor y a las fluctuaciones del dólar como así también a las elevadas tasas de inflación que se vienen atravesando en los últimos años. Según Esteban Domecq: *“Un default es siempre consecuencia de una administración imprudente de la deuda. Pero, a su vez, la deuda, al igual que la inflación, son hijas del déficit fiscal y nietas del gasto público”*³².

³¹ Gasalla, J. (7 de julio 2019) Argentina cayó al sexto puesto de PBI per cápita de América Latina. *Infobae economía*. Recuperado el 5 de abril 2020: <https://www.infobae.com/economia/2019/07/07/argentina-cayo-al-sexto-puesto-de-pbi-per-capita-de-america-latina/>

³² Domecq, E. (3 de febrero 2020) La Argentina se encuentra una vez más al borde del abismo en materia de deuda pública *Infobae economía*. Recuperado el 5 de abril 2020: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

Asimismo, no existe una consistencia en políticas económicas entre los gobiernos afectando en gran medida al comercio exterior. Hasta el 2016, existían fuertes trabas a la importación y exportación perjudicando a las empresas, en especial al rubro textil ya que no podían importar telas, desincentivando el comercio.

Una empresa para desarrollarse en Argentina debe afrontar grandes costos para operar como ser: inestabilidad cambiaria, alquileres, sueldos y cargas sociales, tributos altos, entre otros factores que influyen en la competitividad, factor esencial a la hora de internacionalizarse. Para Marcelo Elizondo, director de la Cámara de Comercio:

*“(...) la inestabilidad hace que sea muy difícil exportar. Hay que lidiar con la inflación, tasas que suben y bajan y la variabilidad cambiaria. Todo eso desalienta los negocios a largo plazo. Y las exportaciones son negocios a largo plazo.”*³³

Rapsodia en el contexto económico argentino previamente mencionado trae como consecuencia la pérdida de competitividad y una difícil proyección a largo plazo. La empresa tuvo la habilidad de hacer frente a estas debilidades económicas en el tiempo que no sólo afecta su competitividad sino también al rubro, moda, en donde con un contexto económico desfavorable el consumo de dichos productos pasa a un segundo plano al no ser una necesidad esencial. Lucia Benegas en la entrevista realizada a sus dueñas para la *Revista L´Oficiel* destaca:

*“ser una marca de tanto tiempo tiene un sentido especial en el contexto de un país como Argentina, en el que el diseño con valor agregado siempre debe pelear su lugar. Rapsodia no solo logró sobrevivir, sino que además se convirtió en una de las pocas etiquetas nacionales con tiendas en América Latina.”*³⁴

La inversión realizada por el *Fondo L´Catterton* resulta vital para potenciar la expansión y proyección a largo plazo.

³³ Quiroga, A. (13 de octubre 2019) ¿Por qué no despegan las exportaciones? *Clarín Economía*. Recuperado el 7 de abril 2020. https://www.clarin.com/economia/economia/despegan-exportaciones_0_TQFpceQn.html

³⁴ Benegas, L. (4 de septiembre 2019) Lanzamiento Rapsodia. *Revista L´oficiel*. Recuperado el 20 de abril 2020 <https://www.lofficiel.com.ar/Belleza/lanzamiento-rapsodia#image-6262>

La Martina nació en Argentina como una marca global. Ante las fluctuaciones de la economía busca la estabilidad y diversificar el riesgo en otros países. Aprovecho utilizar la crisis cambiaria del 2000, donde muchas de las firmas de lujo se fueron del país, supo conquistar ese mercado y lograr el posicionamiento para luego expandirse al mundo. Los costos de operar son relativamente altos, comparado a otros países, pero el valor que le genera a la marca ser Argentina es lo que le permitió expandirse mundialmente. No obstante, se debería tener en cuenta que en Argentina sólo se produce los artículos de polo, en su mayoría artesanales, pero con los restantes productos busca en el mundo el mejor proveedor y su estructura le permite abastecer en tiempo y forma dicha demanda mundial.

Distancia cultural: Argentina posee una cultura multiétnica, en especial europea producto de la inmigración de españoles e italianos y en el último tiempo, latinoamericana. El idioma nativo es el español y la religión principal el catolicismo. Existen gran diversidad de actividades culturales como ser teatro, pintura, literatura, música, entre otros. Se destaca en el mundo en cuanto a la música, por el tango y el folklore, y en relación con los deportes por el fútbol en su mayor expresión y el polo ligado a las costumbres del campo argentino.

Asimismo, es un país que guarda mucho respeto por su historia, cultura y tradición. En cuanto a la moda, los diseños se encuentran influenciadas por las colecciones europeas y donde ha recobrado suma importancia el “*diseño argentino*” siendo altamente valorada como un epicentro de la moda Sudamericana. La forma de vestir de los argentinos es urbana, siguiendo las tendencias tanto de Estados Unidos como las de Europa.

Rapsodia, con relación a la cultura, comercializa productos atemporales los cuales representan el estilo *bohémio-chic*, inspirado en el arte, la música adaptado a la forma de vestir de las argentinas y al segmento objetivo. Las colecciones se centran en la originalidad y creatividad en los diseños argentinos basados en otras culturas como la de Oriente, pero adaptado a la forma de vestir de la mujer argentina. *Rapsodia* cuenta con la ventaja que casi toda la región latinoamericana posee similar cultura. Sin embargo, realizan estrategias de adaptación para cada país de desembarco con el fin adecuarlo al consumo

específico. El estilo único y exclusivo de la marca y el tipo de clienta “Azucenas”, condiciona a qué mercados desembarcar. Aun así, la creatividad en la moda argentina es altamente valorada.

La Martina toma la cultura argentina como impronta del ADN de la marca. En cada país que desembarca se busca transmitir la importancia del polo y ser una marca argentina, creando un fuerte valor emocional. Asimismo, los polistas argentinos son altamente valorados mundialmente y considerados líderes en dicho deporte.

Distancia administrativa: Argentina es integrante del Mercosur, lo cual le permite tener una estrecha relación con sus países vecinos. También, es miembro del G20. Posee un sistema de gobierno democrático, republicano, federal y representativo.

A lo largo de los años, se puede observar que existe una falta de consistencia en relación con las políticas públicas, en especial con los cambios de gobierno influenciando en gran medida el desarrollo del comercio exterior. El cambio de normas frecuente lleva a que las empresas se encuentren desmotivadas a invertir y se dificulte la proyección a largo plazo, requisito esencial en la internacionalización. Sumado al gran déficit fiscal y altas tributaciones que afronta el país, crea un escenario poco atractivo para la inversión. Así, la periodista Annabella Quiroga concluye en su artículo:

“Los especialistas de comercio exterior destacan que esta pobre performance es el resultado de la combinación entre una política macroeconómica errática, la falta de inversión, financiamiento y acuerdos comerciales efectivos, la precariedad logística y la falta de políticas sostenidas para apuntalar a los sectores más prometedores”³⁵

La inconsistencia de políticas, trabas a la importación y exportación en ciertos períodos dificultan la operatoria de la empresa y llevan a la pérdida de la competitividad en otros mercados. **Rapsodia** ante las trabas a la importación de su principal materia prima en 2009, desarrolló su propio taller de confección, Punto Cruz, permitiéndole ampliar la producción y más adelante poder

³⁵ Op. Cit. 33

desarrollar programas de ayuda solidaria creando más fuentes de trabajo para gente de bajos recursos o con discapacidades. Las políticas proteccionistas del gobierno durante dicho período interfirieron en el desarrollo de los proyectos internacionales y debieron introducir modificaciones en los productos ya que estaban limitadas las importaciones dificultando el proceso de innovación. Los altos costos de producción local más las restricciones para importar lentifican la expansión por volumen de las empresas. Así, afirma Diego Barbagallo:

*"La cuasi protección de la industria local lo único que hizo fue encarecer los productos en Argentina y lo que salvaguardó a Rapsodia en este proceso fue que ya estaba presente en el exterior cuando esa política se agravó y buscó la manera de tener precios a la altura de cada uno de sus mercados"*³⁶

La Martina, posee un plan de acción a largo plazo, con una concepción de marca global permitiéndole crecer y diversificar el riesgo con los demás países. Si bien Argentina posee normas cambiantes que dificultan la operatoria, es mayor el beneficio que se obtiene en los otros mercados siendo de vital importancia preservar su presencia en Argentina afrontando dichos desafíos a fin de ligar la marca al polo argentino.

Distancia geográfica: Argentina posee un extenso territorio el cual está muy alejado de Europa y Asia, sumado a la contra estación climática. Se presentan problemas de infraestructura en especial en la red ferroviaria, predominando en su mayoría el transporte terrestre. En los últimos tiempos se estuvo tratando de corregir esta falta de infraestructura, pero aún sigue siendo una cuenta pendiente y un alto costo en el transporte. Esto conduce a que a las empresas deban afrontar problemas de logística, altos costos de distribución y se lentifiquen los procesos.

Ante la dificultad mencionada anteriormente, **Rapsodia** se vio forzada a reformular los procesos y crear su propia logística (centro de depósito y distribución) con el fin de agilizar y mejorar la operatoria.

³⁶ Risatti, F. (27 de julio 2017) Diseño argentino para las latinas *El país*. Recuperado el 15 de abril 2020: https://elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501147457_033122.html

La Martina, no es ajena a este problema de logística local, y por otro lado se debe considerar que Argentina va contra estación de la mayoría de los mercados en los que opera por lo que ello representa un desafío en la confección de los diseños.

2.1.2.2 Rapsodia en Chile

Distancia económica: Chile presenta una economía abierta al comercio exterior, que depende en gran medida de la importación y con políticas flexibles atractivas para invertir. *Rapsodia*, logró insertarse en el mercado chileno y al ver la respuesta favorable de las consumidoras en sus inicios, comenzó a ampliar su penetración. La estabilidad en su economía le permitió la proyección a futuro y en la actualidad representa uno de los mercados internacionales más importantes y mejor establecidos.

Distancia cultural: Casi el 70% de las ventas de indumentaria proviene de la importación, en especial de España. El mercado de lujo representa un gran potencial de crecimiento. Esto da lugar a que empresas como *Rapsodia* desembarquen, pero deban competir con marcas internacionales a diferencia de lo que les sucede en Argentina. Lo que permitió a *Rapsodia* insertarse con éxito en el mercado chileno fue ofrecer productos que representan un estilo de vida único con fuerte identidad y creatividad. La mujer chilena sintió el sentido de pertenencia a un estatus social y se fue construyendo la lealtad con la marca. El mercado chileno es muy similar al argentino en cuanto a su cultura, siendo una gran ventaja a la hora de internacionalizarse.

Distancia administrativa: Chile es un país que depende en mayor parte de su comercio exterior, con un estado descentralizado y estabilidad institucional favorable para que en 2006 *Rapsodia* haya ingresado en dicho mercado y perdure hasta el día de hoy con éxito.

Distancia geográfica: *Rapsodia*, posee el beneficio que presenta el mismo clima que Argentina y su cercanía geográfica facilita el comercio.

2.1.2.3. *Rapsodia* en México

Distancia económica: En 2006, momento en que *Rapsodia* decide desembarcar, se vio atraído por la situación reinante de estabilidad económica, influido por los altos precios del petróleo y por un sostenido nivel de exportaciones a Estados Unidos. Como se dijo anteriormente, desarrolló la estrategia de internacionalización con la ayuda de un socio estratégico, *Grupo Axo*. Al ser un mercado diferente al de Argentina, fue fundamental dicha alianza para lograr un mejor reconocimiento y posicionamiento en donde se presentan grandes marcas internacionales. La empresa logró crecer bastante, pero posee un límite de posicionamiento por la alta competencia. México representa uno de los mercados más importantes a nivel ventas sumado al beneficio de su cercanía a Estados Unidos para un próximo desembarco.

Distancia cultural: *Rapsodia*, posee la ventaja competitiva de ofrecer productos distintivos de alta calidad, altamente valorado por los mexicanos, pero se debe adecuar a la forma particular de vestirse, la cual difiere de Argentina en cuanto a su calce y colores utilizados. Dada esta peculiaridad fue de vital importancia la incorporación de un socio estratégico, *Grupo Axo*. La creatividad y alta calidad son aspectos muy valorados en la cultura mexicana, siendo vitales en las ventajas competitivas de *Rapsodia*. México representa un mercado atractivo para invertir donde el lujo posee un alto potencial de expansión.

Distancia administrativa: Se presenta una falta de consistencia en las políticas implementadas por los gobiernos que dificulta la proyección y el crecimiento económico. Los problemas burocráticos sumado a la inseguridad tanto jurídica como social crean un contexto al igual que en Argentina que dificultan la operatorio. Es por ello, que la ayuda del socio estratégico le facilita a *Rapsodia* atravesar las adversidades administrativas del país.

Distancia geográfica: la ubicación estratégica de México es beneficioso para en un futuro desembarcar en Estados Unidos. Gran parte de sus exportaciones se encuentra íntimamente ligado con dicho país y posee una buena infraestructura para su conexión. Gracias al gran número de turistas que recibe,

representa un mercado con alto volumen de venta. Sin embargo, constituye un gran desafío con relación a los diseños ya que van contra estación con Argentina y se debe adecuar a la forma particular de vestirse.

2.1.2.4 La Martina en Italia

Distancia económica: *La Martina* ve el potencial de desembarcar en Italia por la importancia de la moda y escoge Milán como punto de partida en año 2004. A pesar de las fluctuaciones en la economía en estos últimos veinte años, con altos niveles de deuda pública y tasas de tributación elevadas que desincentivan la inversión, Italia sigue siendo un centro vital para la marca, por ser el centro de del mercado de lujo sumado su la ubicación estratégica en Europa.

Distancia cultural: Argentina posee un fuerte vínculo con Italia debido a nuestros ancestros. Lando Simonetti, es italiano de nacimiento, aunque fue criado en Argentina, por dicha familiaridad decide desembarcar allí, sumados a los contactos comerciales derivados de su carrera profesional. Comienza su estrategia de internacionalización en Italia por la afinidad cultural con dicho país, por la gran influencia de las marcas de lujo en la región y por ser considerado el epicentro mundial de la moda. La empresa posee la ventaja de ofertar productos de alta calidad, debiendo adecuarlos a la forma urbana y distintiva de vestir de los italianos. Por otro lado, el hecho de que su fundador hable el mismo idioma, muy apreciado por los italianos, facilitó su desembarco.

Distancia administrativa: Si bien el contexto administrativo no es amigable con la inversión, *“interferencia política, la burocracia, la corrupción, los altos niveles fiscales, un mercado laboral rígido, un sistema judicial poco efectivo, un marco regulatorio completo y el alto costo de hacer negocios”* ³⁷, *La Martina* siempre apostó por este mercado, principalmente por la importancia que Italia tiene en el mercado de la moda y que si bien posee problemas burocráticos son muy similares a los que acostumbra a afrontar en Argentina.

³⁷Página web: *TMF Group/ Italia*. Recuperado el 8 de abril 2020: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-italy/>

Distancia geográfica: *La Martina* utiliza la ventaja de la ubicación estratégica de Italia, como epicentro no sólo de la moda sino también geográfico, para la distribución y posterior expansión de la marca en toda Europa generando así un “efecto cascada” en su estrategia de internacionalización.

2.1.2.5 *La Martina* en Dubái

Distancia económica: En 2008, Dubái atravesó una crisis económica mundial que afectó la liquidez de los inversores. El Jeque de Abu Dabi (y presidente de los Emiratos Árabes Unidos) prestó 8.000 millones de euros a los países vecinos, en especial a Dubái, para su recuperación. Así comenzó un incentivo al comercio y al turismo a través de la implementación en Dubái de políticas flexibles y abiertas al mundo, fomentando la inversión extranjera a fin de permitir la recuperación económica y convertir a Dubái en el epicentro de la región. Así,

“(…) la nación posee una estratégica ubicación geográfica, políticas fiscales flexibles a la inversión extranjera y numerosos proyectos de infraestructura, que apoyan su estabilidad económica (...) Por otro lado, la estabilidad política, la seguridad, diversidad cultural y alto nivel de vida en Dubái, son factores que se suman a sus cualidades.”³⁸

Asimismo, se establecieron zonas de libre comercio con beneficios tales como: “*exención de impuestos, obtención del terreno en propiedad, posibilidad de crear una cuenta en un banco local, confidencialidad absoluta*”³⁹. El auge de “*The Dubái Mall*”, el centro comercial más grande del mundo atrajo la atención de las marcas de lujo y es allí donde *La Martina* logró insertarse con la ayuda de un socio estratégico local en el mercado de Medio Oriente, representando un mercado de gran potencial y gracias al escenario favorable de las políticas adoptadas por Dubái para atraer inversiones.

Distancia cultural: Dubái posee una cultura muy diferente a la argentina siendo la distancia identificada más relevante a la hora de desembarcar. Como se describe en el **Anexo 7**, la vestimenta y las tradiciones en la religión musulmana,

³⁸Samuel, K (29 enero 2019) La increíble economía de Dubai. *ProEconomía*. Recuperado el 12 de abril 2020: <https://proeconomia.net/la-increible-economia-de-dubai/>

³⁹ Abad, P. (6 de enero 2015) “Dubái, la meca de lujo” *El país*. Recuperado el 11 de abril 2020: https://elpais.com/elpais/2015/01/06/eps/1420550767_173268.html

resultan diferentes a la occidental, debiendo realizar estrategias de adaptación, tanto en los productos como en la ambientación de los locales. Aquí, es vital la ayuda de un socio estratégico local para brindar el *know how* de ese mercado y en especial en la cultura musulmana para evitar choques culturales. Sin embargo, "(...) *entre tanta tradición, cuelgan las bolsas y los accesorios más caros entre los hombres y mujeres árabes: la última cartera Chanel, y si se agudiza la vista, relojes y joyas ocultas dentro del burka, que demuestran su devoción por las tendencias más chic del mundo de la moda*"⁴⁰ lo que implica un alto potencial en el mercado de lujo. Al tratarse de un país dedicado al turismo y donde gran porcentaje de los habitantes son extranjeros, no se debe descuidar el público internacional, desarrollando estrategias que ofrezcan productos que respondan a ambas demandas, oriental y occidental, pero siempre respetando las tradiciones de la cultura musulmana, gran desafío para las marcas internacionales.

Distancia administrativa: *La Martina* detectó a tiempo este mercado potencial de estabilidad institucional, políticas flexibles, baja tributación e incentivo a la inversión en el Mercado de Oriente.

Distancia geográfica: *La Martina* aprovecha la ubicación geográfica de Dubái y suben sistema de transporte, brindándole además de buena conectividad, beneficios de zonas de libre comercio, convirtiéndose nuevamente en una puerta de acceso a Medio Oriente.

2.1.3 Análisis del Modelo Resource Based View

Como se expuso en el marco teórico, el *Modelo Resource Based View*, permite identificar los recursos internos de la firma vitales para el desarrollo de las estrategias de las *core competence*. Una buena utilización e integración de estos permite un buen desempeño de la empresa.

⁴⁰ Chacra, M. (25 de febrero 2017) Infobae en Dubái: la contradictoria pasarela de lujo en el corazón de Medio Oriente. *Infobae*. Recuperado el 10 de abril 2020: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/02/25/infobae-en-dubai-la-contradictoria-pasarela-del-lujo-en-el-corazon-de-medio-orientel/>

Se observa que los recursos intangibles son vitales en el éxito de **Rapsodia** principalmente debido a la construcción de la identidad de la marca. Josefina Helguera explica:

“Tenemos una característica en particular, que es buscar adentro. Nuestra fuente interna, no salimos a mirar para afuera. Es raro lo que voy a decir, pero no salimos a mirar la competencia. Cada uno hace lo que quiere hacer. Nosotras tenemos nuestra fuente interna, nuestras ideas. Por eso, cuando alguien quiere copiarnos, nosotras ya estamos en otro lugar generando nuestro propio camino. Pero eso no significa que nuestros equipos comerciales no estén mirando los precios, lo que hacen los otros y está bien.”⁴¹

La identidad e impronta propia, estilo *bohémio-chic* donde las clientas se sienten identificadas, un segmento exclusivo representando un status social, lleva a la fidelización de las clientas y estar en el *top of mind* a lo largo de los años. Así, Pilar Rodríguez Varela comenta:

“Rapsodia se convirtió en la mayor marca de moda femenina en la Argentina, mostrando altísimos niveles de awareness (93%) y ubicada entre las principales marcas más favoritas (30%), con los más altos niveles de NPS (41%). Básicamente el liderazgo de Rapsodia se construye a partir de una conexión emocional única con las clientas, Rapsodia es una marca amada “Loved Brand”.”⁴²

El capital humano es uno de los aspectos más relevantes, se busca crear un “espíritu familiar” para fomentar un buen clima de trabajo y la creatividad fundamental para desarrollar la ventaja competitiva. Julio Babecki, socio de L’Catterton Latin América explica:

"Vemos un tremendo potencial en Rapsodia, que ha demostrado ser una de las pocas marcas de ropa en América Latina que ha tenido un gran éxito en múltiples mercados (...) a base fundamental de Rapsodia de calidad, creatividad y

⁴¹ Lancheros, L. (17 de octubre 2018) Creamos prendas que roben el aliento: Rapsodia. *Nueva Mujer*. Recuperado el 22 de abril 2020: <https://www.nuevamujer.com/actualidad/2018/10/17/creamos-prendas-roben-aliento-rapsodia.html>

⁴² Entrevista a Pilar Rodríguez Varela, ex gerenta de marketing de Rapsodia

autenticidad ha permitido que la marca conecte con la mujer de hoy en toda la región". ⁴³

Asimismo, se destaca que la empresa desarrolla capacidades dinámicas y flexibles para adaptarse a los cambios.

Con relación a los recursos tangibles la empresa posee: oficinas comerciales, locales propios, *corners* en multitiendas y puntos de venta multimarca. En cuanto a la producción poseen un taller propio de confección (Punto Cruz) y también trabajan con diversos proveedores en todo el mundo. En el último tiempo invirtieron en logística (depósito y distribución) para crear su propia red, agilizar y mejorar la eficiencia en los procesos. Asimismo, se creó un estudio fotográfico propio, donde se contrató gente especializada para acortar la curva de aprendizaje y fomentar las plataformas digitales de promoción. Hoy en día, la empresa posee alrededor de 900 empleados en toda la región abarcando el holding "*Grupo Alas*" con sus cuatro marcas. Existen áreas comunes a todas las marcas como ser: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, *Supply Chain*, *It*, *E-commerce*. Luego, cada una desarrolla sus propias áreas de producto, comercial, marketing y dirección.

Al analizar los recursos y capacidades en **La Martina**, se observa que los recursos intangibles fueron vitales en el desarrollo de las ventajas competitivas. La construcción de la marca fue uno de los objetivos principales por los que se trabajó un largo tiempo, sin importar el rédito económico, con el fin de crear una identidad e impronta propia, *lifestyle* del polo y lograr la fidelización de los clientes. Las estrategias de promoción para asociar la marca al mercado de lujo produjeron un alto impacto y no represento un elevado costo. Al ser la organizadora de los eventos a través de PMG, convertirse en "*proveedor oficial*" de los equipos de polo y la implementación de estrategias de *co-branding* contribuyó a incrementar el valor de la marca. Otro componente dentro de los intangibles resulta ser el conocimiento del mercado en donde se desarrolla y las alianzas que realiza con los socios estratégicos para adecuar su oferta a las

⁴³ Riggi, H (21 de febrero 2017) Un fondo de inversión se asocia a Rapsodia para expandir la marca a nivel global. *El Cronista*. Recuperado el 8 de octubre 2019: <https://www.cronista.com/negocios/Un-fondo-de-inversion-se-asocia-a-Rapsodia-para-expandir-la-marca-a-nivel-global-20170221-0065.html>

demandas específicas. Así, el valor de la marca resulta inmensurable por la importancia de los intangibles con los que cuenta la compañía, no existiendo en el mercado una marca similar que represente el mismo ADN.

Por otro lado, presenta una cultura organizacional dinámica y flexible. *La Martina* continúa siendo una empresa familiar pequeña, la cual posee la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios permitiéndole satisfacer una demanda potencial en poco tiempo, debido a la trayectoria y el conocimiento del mercado. Asimismo, la colaboración de los socios estratégicos locales sumado a la alianza con el Banco HSBC, el cual le brinda servicios financieros, le permite desarrollar una estrategia de diferenciación ofreciendo un valor agregado único.

En relación con los recursos tangibles, es una empresa que se caracteriza por poseer un nivel bajo en infraestructura. Las oficinas se centran en la administración y gestión de la marca, mientras que la producción y la distribución de los productos se encuentra en manos de terceros. Asimismo, poseen algunos locales propios, pero en su mayoría corresponden a locales bajo el modelo de franquicias o a través de tiendas con espacios multimarca.

Una vez definido los recursos y capacidades, se debe efectuar la valoración de estos con el objetivo de diseñar las estrategias de desarrollo de las ventajas competitivas. De esta manera y con el correr de los años, se logró posicionar a *Rapsodia* y *La Martina* dentro del mercado *premium* creando ventajas competitivas fuertes perdurables, manteniendo siempre el negocio *core*. Las capacidades dinámicas les permitieron ir adaptándose a los cambios en el mercado, posicionándose como marcas mundialmente reconocidas.

2.2 Estrategia comercial a desarrollar en otros mercados

A la hora de establecer las estrategias comerciales se debe analizar cuáles son las necesidades insatisfechas de los consumidores, a qué segmento se va a dirigir el producto o servicio y realizar una investigación de mercado para definir así las estrategias de marketing correspondientes.

Una vez definido el segmento se debe establecer cuál es el posicionamiento esperado de la marca siendo vital ser coherentes entre la imagen de la marca y al consumidor que se quiere apuntar. Para mantener el posicionamiento de una marca a lo largo de los años es fundamental crear fidelización del cliente, lograr estar en *el top of mind* del consumidor y que sea elegido por lo distintivo de la marca por encima de la competencia.

En el caso de **Rapsodia** fue pensada ante la necesidad de buscar prendas no tradicionales, con diseños distintivos. Es por ello, que crearon una marca que fusiona distintas culturas, estampados y texturas creando un estilo único, “*bohemio, hippie-chic, rockero*”, de *lifestyle*, distinto de la competencia. Desde los comienzos, se consolidó una identidad clara de la marca, estableciendo como atributos principales la exclusividad, calidad y creatividad. A lo largo de los años con el proceso de expansión, la empresa logró mantener el negocio *core* y su segmento objetivo. Este se centra en mujeres pertenecientes al segmento ABC1 que tienen un interés por la moda y buscan una estética no tradicional. Son mujeres que se preocupan por la imagen, público exclusivo y de lujo, así la marca, no es considerada de consumo masivo. Su *target* de clientela ideal es “*Azucena*” la cual fue definida desde el primer día en el “*Libro Violeta*” donde se formuló el *business plan*.

La Martina desde sus orígenes se centró en la construcción de una marca (ADN) vinculado a un deporte de elite, el polo, el cual estaba dirigido a un segmento exclusivo, de lujo y sofisticación. Así, nació la idea de crear una marca vinculado a un deporte exclusivo donde los grandes competidores no fueran una amenaza por lo pequeño del mercado, detectando en el polo una posibilidad de mercado de nicho. Comenzaron ofreciendo artículos de polo y luego fueron ampliando la línea de productos a indumentaria. Si bien, las edades son muy variadas, los productos están dirigidos a un segmento exclusivo, ABC1 que busca sentirse identificado con la marca que representa un *lifestyle* de la mano de un deporte de élite como el polo.

2.2.1 Análisis del Marketing Mix

A la hora de desarrollar la estrategia comercial resulta fundamental el análisis de las “4Ps”: producto, precio, plaza y promoción, a efectos de determinar cómo se procederá a desembarcar en otros mercados estableciendo la ventaja competitiva. El análisis detallado se encuentra en los **Anexos 8 y 9** para cada empresa.

Rapsodia logró ser líder en el mercado argentino como marca *Premium* de indumentaria y extendió su reconocimiento a nivel regional gracias a la construcción de una identidad clara, una propuesta diferencial y una imagen consistente a lo largo de los años. La estrategia de diferenciación de productos y una política de precios altos le permitió mantener el segmento objetivo, exclusivo, evitando convertir a la marca en consumo masivo y manteniendo su *negocio core*, siendo su ADN, la creatividad, un aspecto vital para diferenciarse de la competencia dentro del sector de indumentaria. Sol Acuña describe a *Rapsodia* como una marca que:

“No tiene edad, porque es un estilo de vida. Pensamos en nuestras mamás, nuestras hijas, y nosotras. Es un estilo además que no pasa de moda. Por supuesto que hay colecciones, pero nosotras mismas seguimos usando ropa de la primera temporada, no es o deja de ser de moda. Lo único que cambia y se perfecciona es la tecnología, la forma de trabajar las prendas.”⁴⁴

La empresa no se basa sólo en vender un producto, ropa principalmente, sino en todo lo que constituye la experiencia de compra y el vínculo con la marca. En relación con los productos, fueron ampliando su línea ofreciendo, “*total look, intimates, girls y home*” pero siempre respetando el segmento objetivo y el control de los diseños. El objetivo de *Rapsodia* es que en el proceso de compra se involucren todos los sentidos y se transforme en una experiencia sensorial, donde atrás de cada prenda hay una historia conformando el producto aumentado. Se trata de una empresa que no compite por precio, ya que no es la variable que condiciona la compra, sino por calidad y marca, que se encuentra

⁴⁴ La historia de Rapsodia, la marca de ropa fundada por Sol Acuña y Josefina Helguera. (2013) *Exportando Franquicias*. Recuperado el 1 de octubre del 2019: <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2013/08/08/la-historia-de-rapsodia-la-marca-de-ropa-fundada-por-sol-acuna-y-josefina-helguera/>

generalmente en los centros comerciales de alto poder adquisitivo en ciudades importantes. Tanto el *Fondo L´Catterton* como la conformación del “*Grupo Alas*”, conglomerado de marcas, le brindo una nueva proyección donde debieron repensar las estrategias comerciales con el fin de lograr la inserción en nuevos mercados sin descuidar la impronta de la marca.

En relación con las políticas de marketing implementadas por **La Martina**, se puede observar que a lo largo de los años dichas políticas fueron coherentes y consistentes con el negocio *core* de la marca. La combinación de estrategias de las “4Ps” detalladas en el **Anexo 9**, le permitió a la empresa un posicionamiento claro y sostenido en el tiempo dentro del mercado de lujo a nivel mundial, reforzado a través de una política de precios alta. El objetivo principal de su fundador fue crear una marca internacional de la mano del juego del polo, no un producto específico de dicho deporte. Como se señala en el caso de estudio de Harvard Business School (2015):

*“La marca representaba el polo y vendía el estilo de vida tradicional del polo. Tenía un estilo elegante, clásico, atemporal, con influencias británicas y argentinas: se trataba de la delicada fusión entre la elegancia y la clase, por un lado, y un enfoque más relajado, informal y campestre, por el otro (...) El 65% de los ingresos de La Martina provenían de la indumentaria para hombres.”*⁴⁵.

Se busca ofrecer productos clásicos, duraderos y de alta calidad, con un alto valor agregado. En sus comienzos la marca estaba más dirigida a los hombres, pero a lo largo de los años se fue ampliando la línea de productos, no sólo ropa para el deporte sino también ropa casual y más urbana, extendiéndose a mujeres y niños, preservando su identidad. La empresa se convirtió en un referente del deporte gracias a los equipamientos de polo de alta calidad. Al igual que *Rapsodia*, al instaurar una política de precios altos, compiten por calidad y marca. A través de PMG, comenzaron con la organización de eventos de polo y *La Martina* se convirtió en “*proveedor oficial*” de los equipos con el fin de llamar la atención de ese mercado específico. Sumado a las estrategias de *co-branding* permitió una rápida asociación en la mente del consumidor con marcas de lujo a

⁴⁵ Anat Keinan, María Fernanda Miguel, Sandrine Crener (2015) *La Martina: polo, lujo y mucho más*. Harvard Business School Case 216-S06, p. 15

un bajo nivel de inversión en estrategias de promoción. Asimismo, se encuentra ubicado en centros comerciales de alto poder adquisitivo en ciudades de *glamour* donde la ambientación de los locales es fundamental para crear la experiencia sensorial de compra que contribuye a la estrategia diferencial.

En **ambas empresas** se puede observar que la transformación digital produjo un cambio en la operatoria. Se introdujeron modificaciones tecnológicas en la parte administrativa y contable y luego se expandió a repensar las estrategias de marketing y comunicación frente al nuevo panorama del mundo interconectado con el gran desafío de cómo seguir transmitiendo los valores originales de la marca a través de las nuevas plataformas.

2.2.2 Estrategia de adaptación, Teoría de Tropicalización

De acuerdo con lo analizado en el Modelo Cage, se detallarán a continuación las estrategias de adaptación implementadas con el fin de acortar las distancias detectadas, respetando las normas exigidas por los gobiernos en donde se desembarca, pero realizando pequeñas modificaciones para adecuarse a esa demanda particular evitando un choque cultural. Desde sus inicios, ambas empresas desarrollaron la ventaja competitiva de competir por producto y no por precio, aplicando estrategias de diferenciación que luego también replican al internacionalizarse, preservando el negocio *core* y los valores de la marca. Dado que tanto, *Rapsodia* como *La Martina* se originaron en Argentina, un país emergente, ello brinda la flexibilidad necesaria para adaptarse continuamente a los cambios lo que ayuda a la hora de internacionalizarse para lograr una mejor aceptación en los mercados. Asimismo, contar con socios estratégicos permite ganar tiempo en el conocimiento del mercado a desembarcar acortando así la curva de aprendizaje. Por otro lado, este tipo de empresas, acostumbradas a lidiar con las fluctuaciones en la economía, desarrollan capacidades dinámicas que les permite optimizar costos en busca del mejor proveedor a efectos de mantener un producto de alta calidad.

2.2.2.1 Rapsodia

Como se dijo anteriormente, *Rapsodia* realiza una investigación de mercado previa para evaluar si existe demanda potencial, clientas “Azucenas”, en el país futuro a desembarcar desarrollando estrategias *glocales*.

Las colecciones son similares en toda la región. Se realizan pequeñas modificaciones para adaptar tanto los productos como la ambientación de los locales en base a los usos y costumbres específicos. Sol Acuña expresa “*El espíritu es el mismo, aunque tiene diferentes comportamientos, diferentes formas de vida. Y eso se ve en la ropa que eligen. Nuestra colección es la misma en toda la región, pero según el país se elige una u otra cosa. Es algo cultural, algo propio de cada país.*”⁴⁶ La empresa siempre prioriza respetar el ADN de la marca la cual expresa la fuerte identidad de una mujer libre, aventurera y su estilo característico. Asimismo, si bien realizan pequeñas modificaciones en la ambientación de los locales, se busca recrear la misma experiencia sensorial de compra y una buena atención al cliente generando, ese valor agregado tanpreciado.

Cabe destacar, con relación a la forma de promoción, si bien utilizan la misma estrategia, en cada país se trabaja una plataforma para el *e-commerce* y sus redes sociales con el fin de adecuarlo a su cultura.

Tomando como ejemplo los países analizados, se puede observar que en el caso de México la distancia cultural es de suma importancia a la hora de establecer las estrategias de adaptación. La forma de vestir en México es diferente a la de Argentina en cuanto a la utilización de colores alegres, calces, estampados y diseños que representan las raíces de la cultura mexicana. Pilar Rodríguez Varela expresa en la entrevista realizada:

“Las mujeres mexicanas se visten con un estilo más ceñido, menos relajado, no tan bohemio sino más urbano. Son más prolijas (esto se ve también en su consumo de peluquerías y maquillaje). Por lo cual fue un “stretch” bastante grande para

⁴⁶ La historia de Rapsodia, la marca de ropa fundada por Sol Acuña y Josefina Helguera. (2013) *Exportando Franquicias*. Recuperado el 1 de octubre del 2019: <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2013/08/08/la-historia-de-rapsodia-la-marca-de-ropa-fundada-por-sol-acuna-y-josefina-helguera/>

Rapsodia, porque el propio estilo es mucho más libre, con lo cual con el tiempo la marca comenzó a definir un mix cada vez más alineado a este estilo e incluso fabricó algunas mini-colecciones específicas para ese mercado”.

La creatividad y valor agregado es lo que buscan los mexicanos, ventaja competitiva altamente desarrollada por *Rapsodia*.

En Chile, las mujeres pasaron por un cambio de ser clásicas, tradicionales y formales, a mujeres más cosmopolitas, más libres y descontracturadas. *Rapsodia* logró la inserción al transmitir el valor e importa de la marca y con el fin de que se sientan atraídas por el sentido de exclusividad y originalidad, representando el status social y como parte de ese cambio socio-cultural. Al tener un público con una cultura similar al de Argentina, la estrategia de adaptación es menor que en México. Sin embargo, siempre realizan la investigación de mercado y adecuan las políticas específicas. Con relación a las redes sociales, Chile al igual que los otros países posee su propia plataforma y si bien se ofertan los mismos productos, las imágenes las adecuan a la forma de vestir de las mujeres chilenas.

Rapsodia siempre vio la oportunidad de invertir en tecnología tanto en la producción como en el modelo de negocio. A lo largo de los años fueron aumentando la oferta de productos, pero respetando el negocio *core*. Cada país le fue brindando un contexto particular con nuevas oportunidades, como por ejemplo en Colombia, desarrollaron la estrategia de *co-branding* con *Maaji* para desarrollar *active wear*.

Asimismo, con la inserción del *Fondo L´Catterton* la empresa comenzó una transformación de pasar de una visión de la marca regional a global. Marc Leffman, nuevo diseñador creativo expresa:

“El desafío es ser capaces de mantener nuestro núcleo, pero con una perspectiva más global y una propuesta más integral. Queremos expandir nuestra oferta para ser una marca de estilo de vida que nos permita resolver no sólo cómo una mujer se viste para una salida por la noche o para ir a la oficina, sino también para situaciones como ir al supermercado o acompañar a los hijos a la práctica de fútbol.

Sabemos que las mujeres tienen vidas muy complicadas, con muchas actividades... ¡Y nos gustaría vestir las para el máximo de ellas! ⁴⁷.

En 2018 se inauguró un laboratorio de calidad con una inversión de 100.000 dólares para mejorar la oferta de productos.

Rapsodia siempre centra sus estrategias en base al comportamiento de sus consumidores y cómo este se va modificando. Posee la habilidad de ser una empresa flexible y dinámica a los cambios para adaptarse y suplir la demanda desarrollando la tropicalización.

2.2.2.2 La Martina

En el caso *La Martina*, como punto de partida es importante señalar, que la empresa decide sólo desembarcar en países donde el polo y Argentina sean conocidos. Buscan que el consumidor se vea identificado con la experiencia del polo (*lifestyle*) y el sentido de pertenencia a ese grupo exclusivo vinculado al deporte de élite.

Previo al desembarco, se utiliza como herramienta de estudio de mercado, los eventos de polo organizados por PMG que muchas veces, organizan año tras año, promoviendo el deporte, como en el caso de China, antes de tomar la decisión de desembarcar.

Desde sus inicios la empresa fue concebida como una marca global y de expansión al mundo desarrollando al igual que *Rapsodia* estrategias *glocales*. *La Martina*, al provenir de Argentina un país emergente, a la hora de internacionalizarse poseen la habilidad de adaptarse rápido a los cambios y hacer frente a las nuevas demandas, ofreciendo un producto distintivo donde no compiten por precio. Las fluctuaciones en la economía y en las políticas gubernamentales hacen que toda su estructura sea dinámica y flexible a los

⁴⁷ Del Río, A. (3 de septiembre 2018) Quién es Marc Leffman el diseñador que ficho Rapsodia para su plan de expansión internacional. *El Cronista*. Recuperado el 25 de septiembre 2019: <https://www.cronista.com/clase/dixit/Quien-es-Marc-Leffman-el-disenador-que-ficho-Rapsodia-para-su-plan-de-expansion-internacional-20180830-0001.html>

cambios, hecho que ayuda notablemente a lograr una compatibilidad mayor con el país a desembarcar.

Las estrategias de adaptación aplicadas se desarrollan principalmente en el producto, la ambientación de los locales y la forma de promoción.

El producto estrella a nivel mundial es la camiseta de polo para el uso casual. Los productos son similares en todos los mercados, solo que desarrollan estrategias de adaptación para asimilarlo a cada lugar. Cada producto de *La Martina* tiene la bandera o escudo nacional, representando el ADN de la marca, significando que a pesar de que la empresa tomó otro volumen a nivel internacional se sigue siendo fiel al negocio *core* y enfatizando sus raíces argentinas.

Con relación a los productos, Gachi Ferrari explica:

“Tenemos mercados totalmente distintos. Vendemos ropa de mujer, y en Arabia una mujer no puede entrar a un local de hombres, entonces se tiene que llevar toda la ropa a su casa, porque no se puede desnudar ni, aunque esté en un probador cerrado en un local. El número 4 es la muerte en la China, el amarillo es mala suerte en otro lado, una cruz en una corona bordada está multada en todos los mercados árabes. Tienes un montón de situaciones. El negro es maravilloso para Abu Dhabi y Dubái, y en otros lugares te hace quedar como una viuda. Por eso hacemos una colección grande, que te guste o no es para todos, y después vienen las chiquitas. A eso se le suman los gustos, porque al alemán le gusta el sweater con el cierre hasta el cuello, y así...”⁴⁸.

Se puede observar que, como comercializa con ambos hemisferio, norte y sur, la diferencia de estación climática presenta un desafío para la confección y tendencias en los diseños de los productos, ya que la colección primavera-verano comienza en Europa marcando las tendencias al resto del mundo, pero en el hemisferio sur transcurre la temporada otoño- invierno. Los diseños son confeccionados en su mayor parte para satisfacer las demandas globales respetando el ADN de la marca. Sin embargo, una parte de la colección se

⁴⁸ Potocar, C. (17 de enero 2017) La historia de Gachi Ferrari: de actriz a empresaria de la moda. *Apertura*. Recuperado el 25 de septiembre 2019: <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/La-historia-de-Gachi-Ferrari-de-actriz-a-empresaria-de-la-moda-20170117-0001.html>

adapta a los calces, materiales y colores de cada mercado. Así, en Europa el calce es más justo y ceñido al cuerpo, en tanto para América más confortable. En algunas ocasiones también contratan diseñadores externos para abastecer una demanda específica en un mercado particular, pero siempre preservando el control sobre su diseño.

Otro aspecto importante para destacar en los diseños de los productos es la utilización del logo de la marca en diversos tamaños de acuerdo con la ocasión. Así, el logo grande se lo encuentra con frecuencia en el equipamiento de polo y en locales donde acaban de ingresar y todavía no se consolidó la imagen de la marca en la mente de los consumidores. En cambio, para la ropa más casual se utiliza un logo más pequeño sobre todo en los países como Argentina donde la marca está fuertemente arraigada y no es necesario el exceso de tamaño del logo para reconocer la prenda. El *target* de consumidores en dicho mercado en su mayoría la consume a modo de sentido de pertenencia, estatus social y valoración del producto de alta calidad. Sin embargo, existen mercados donde el público, aun conociendo la marca, prefieren un logo visible como señal de estatus social e importancia por las marcas *Premium* como es el caso de Brasil y México.

Aun así, considerando que Italia es el marcador de tendencia en moda, la empresa analizó la necesidad en los consumidores de hacer una línea que siga más las tendencias y la moda, respetando la elegancia y lujo de la marca. Para el año 2015 lanzaron en Argentina la línea urbana "*Blue Tag*", utilizando la imagen del actor Benjamín Vicuña, representando un estilo *Slim-Fit* más urbano siguiendo la moda europea. Asimismo, la colección para dicho año se dividió en dos grandes grupos: "*Regular Fit*" orientado al cliente clásico y conservador y por otro "*Blue Tag Fit*" para los seguidores de las tendencias europeas.

Realizan estrategias de adaptación de acuerdo con los usos y costumbres del país de desembarco. Pablo Durañona, gerente de marketing señala:

"Si bien cada mercado es diferente, el posicionamiento de La Martina en toda la región Latam está vinculado al polo y a un estilo de vida familiar. Más allá de estos puntos en común, hay diferentes tipos de consumidores con diferentes gustos (...)"

En Brasil y México, por ejemplo, predominan los productos coloridos, con mucha información en la prenda, como banderas, números y parches. Pero el cliente argentino y chileno de La Martina busca productos más sobrios” ⁴⁹

En relación con la ambientación de los locales, *La Martina* considera importante transmitir el ADN de la marca a través de la experiencia sensorial, exponiendo los productos claves que la marca utiliza para recrear dicha sensación (sofá de capitoné, estilo anglo argentino, baúles antiguos, entre otras). En los locales siempre se encuentra presente el slogan “*Una pasión por el polo, una pasión argentina*”, en castellano, resaltando la importancia de ser una marca argentina como valor agregado. La ambientación queda estipulada en los contratos de franquicias, a fin de asegurar la sensación de tradición y de historia, *lifestye* del polo, que se busca transmitir. Asimismo, se debe evaluar qué porcentaje de productos se van a ofrecer (equipamiento de polo, *merchandaising* de polo y ropa casual) y cómo se van a exponer en los locales evitando choques culturales. Así, en los locales nuevos nos encontraremos con mayor cantidad de artículos vinculados al *merchandaising* e indumentaria con logos grandes a fin de hacer conocida la marca en dicho mercado. En tanto que, el equipamiento de polo e indumentaria con logos pequeños será mayoría en los mercados donde el polo y la marca se encuentran arraigados.

En cuanto a la promoción, a la hora de comunicar se debe prestar atención a los hechos y circunstancias que puedan ir contra las costumbres de dicho país. La herramienta del *co-branding* con marcas de lujo cobra vital importancia, ya que permite una rápida asociación en la mente de los consumidores en ese segmento exclusivo.

En el caso de Italia, se observa que la estrategia de adaptación se focalizó en un primer momento en alejarse del equipamiento de polo para orientarse más a la moda, más afín al mercado italiano. Los italianos poseen una forma de vestir muy distintiva al resto de mundo, con productos más formales, de alta calidad reflejando elegancia y respeto por las costumbres religiosas. Italia representa un mercado vital por ser considerado uno de los epicentros de la moda. Los diseños

⁴⁹ Pablo Durañona: “El argentino y el chileno buscan productos más sobrios” (22 de marzo 2017). *Marketers by adlatina*. Recuperado el 15 de abril 2020 <http://www.marketersbyadlatina.com/2084-Pablo-Durañona-El-argentino-y-el-chileno-buscan-productos-más-sobrios>”

presentados aquí marcan las tendencias hacia todo Europa y el mundo. La empresa se enfrentó al desafío de ampliar la línea de productos a ropa más casual y lograr la aceptación en la demanda italiana. Sin embargo, dicho desembarco le permitió a la firma un claro acercamiento a las marcas de lujo y reforzar el segmento exclusivo buscado. Por ejemplo, la alianza con *Alfa Romeo* para estampar el logo en las camisetas, represento una fuerte estrategia de promoción sumado a un aumento exponencial en sus ventas provocando la confusión que se tomará a *La Martina* como una marca italiana por la importancia que había ganado. A través de los eventos de polo organizados por PMG, reforzaron la idea de que *La Martina* es polo y sus raíces argentinas.

En el caso de Dubái, se trata de un epicentro mundial de consumo de alta gama y donde a través de políticas flexibles se busca atraer la inversión, siendo el desembarco de *La Martina* exitoso. Sin embargo, la gran diferencia que se presenta entre la cultura de occidente y de oriente representa el mayor desafío a la hora de desarrollar las estrategias de adaptación. Con relación a los productos, se debe considerar que la forma de vestir de los musulmanes es diferente a la de Occidente, modificando así cierta parte de la colección, en especial considerando los colores predominantes en dicha cultura. Si bien es relevante considerar este público, no se debe descuidar que Dubái es un país principalmente destinado al turismo donde recibe público de todo el mundo y es por ello por lo que la oferta de productos debe contemplar también la demanda occidental. El primer local en "*The Dubái Mall*" resulto ser uno de los más grandes con muebles nuevos y de lujo. La ambientación de los locales en Medio Oriente representa un gran desafío para establecerlo de acuerdo con las costumbres, pero respetando el ADN de la marca. Por ejemplo, está mal visto decorar con imágenes de personas, se deben usar paisajes o animales, todo debe ser nuevo e impecable. A diferencia por ejemplo un local de Buenos Aires se decora con objetos antiguos que representa historia/tradición, donde la cultura del polo está muy arraigada y se produce esa experiencia sensorial de compra tan buscada donde el cliente se ve identificado con la marca.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES

En esta investigación se buscó analizar cómo *Rapsodia* y *La Martina*, empresas líderes en indumentaria fundadas en Argentina, desarrollaron su estrategia de internacionalización. A lo largo del trabajo, se detalló cómo se llevó a cabo el proceso, qué variables fueron consideradas en la toma de decisiones, qué objetivos se buscaba alcanzar y qué estrategias comerciales, de marketing y de adaptación fueron implementadas. Es importante destacar que los aportes de esta investigación sólo aplican para estas dos empresas, no se puede generalizar a todo el sector de indumentaria.

Según el Modelo Uppsala, la internacionalización se basa en un proceso gradual y progresivo el cual a medida que se va ganando experiencia se va acortando la curva de aprendizaje. Para realizarlo, se debe asegurar la competitividad en el otro mercado, ya que se trata de una inversión en el largo plazo donde una vez que se toma la decisión del desembarco, resulta dificultoso volver atrás. Porter (1987) establece que el microambiente crea las ventajas competitivas para quienes sepan detectar las oportunidades y nunca descuidar las barreras culturales que se presentan en los mercados. Se pudo comprobar que, si bien realizaron estrategias de internacionalización diferentes, en ambas empresas lograron un posicionamiento y reconocimiento sostenido como marcas Premium en mercados internacionales. Dicho proceso demandó tiempo, donde fue vital el conocimiento del mercado a desembarcar y no el tamaño de la firma.

A continuación, se detallará cuáles fueron los factores fundamentales del éxito en la internacionalización de las empresas bajo estudio, estableciendo sus similitudes y diferencias.

Las empresas supieron desarrollar estrategias de diferenciación creando marcas propias y distintivas, logrando encontrar un segmento de nicho. Se pudo analizar que los casos bajo estudio no son marcas sólo de indumentaria, sino que ofrecen una experiencia sensorial y diferencial de compra, lo que les permite crear gran valor agregado y convertirse en marcas de *lifestyle* dirigidas a un estatus social determinado. Ambas lograron un reconocimiento y posicionamiento como marcas *premium*, una a nivel regional y la otra global, con más de diez años de

experiencia gracias a la fuerte construcción e identidad de la marca respetando siempre el negocio *core*.

En el caso de **Rapsodia** su visión inicial se centró en ser líder en Argentina, y al lograr un posicionamiento exitoso, se expandió a nivel regional. La marca está ligada a un estilo de vida *bohemio-chic* inspirado en Oriente, pero adaptado a la forma de vestir de las argentinas, siendo su ventaja competitiva, la creatividad. A diferencia, **La Martina**, desde sus inicios fue concebida como una marca con visión global, buscando ser única, ligado al estilo de vida del polo y a la cultura argentina, siendo su slogan “*Una pasión por el polo, una pasión argentina*”. Su ventaja competitiva se concentró en la construcción de la marca y en un segundo plano se pensó en los productos. En sus comienzos, fue favorecida por los eventos de polo realizados por *Polo Managment Group*, lo que le permitió la rápida asociación en la mente de los consumidores con marcas de lujo a nivel mundial.

Con relación a la **estrategia competitiva** a desarrollar en otros mercados ambas empresas se centraron en crear una fuerte identidad de marca y ofrecer el diferencial que genera alto valor agregado. Realizan investigaciones de mercado previas a desembarcar para analizar el contexto, los usos y costumbres de cada país. Aplican estrategias *glocales*, pensar en forma global, pero implementar un plan específico de acción para cada mercado, gracias a sus capacidades. Si bien, cada empresa desarrolló un tipo de estrategia de internacionalización diferente, ambas lograron el éxito gracias a una identidad clara, propuesta diferenciada e imagen consistente sumado a la incorporación de socios estratégicos, vitales para una sólida expansión. Cabe destacar, que el proceso de internacionalización implica una inversión a futuro que requiere tiempo para implementarse. A lo largo de los años se mantuvo el negocio *core* y no perdieron el control de la marca. Asimismo, se analiza que los primeros países escogidos para desembarcar fueron aquellos en donde los dueños tenían más conocimiento de mercado o afinidad, *Rapsodia* en Chile y *La Martina* en Italia.

Sin embargo, cabe destacar que la gran diferencia que presentan las empresas estudiadas es la visión de la marca en sus orígenes y el tipo de estrategia de internacionalización implementada por cada una. En primer lugar, **Rapsodia**

nació como marca nacional y luego modificó su visión a regional a través de la operación directa con un *country manager*, siendo una de las opciones más riesgosas, ya que se invierte el capital de la empresa. Sólo en el caso de México, se realizó un *joint venture* con el *Grupo Axo* por tratarse de un mercado diferente al de Argentina. Con la inserción del *Fondo L´Catterton*, comenzó toda una transformación en la compañía para proyectar la marca a nivel global. La incorporación de *Caro Cuore* y *Babycottons* sumada a la conformación del “*Grupo Alas*” trajo como consecuencia un cambio en la estrategia de internacionalización, la cual se centra en posicionar la marca más conocida del conglomerado de marcas y luego desembarcar con las restantes. En segundo lugar, **La Martina** nació como una marca global desarrollando un concepto exportable, el estilo de vida del polo y la cultura argentina. Los eventos de polo realizados por *Polo Managment Group*, convertirse en “proveedor oficial de polo” y la cercanía de la marca con el mercado de lujo, fue de vital importancia para el reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial. La internacionalización comenzó a través de locales multimarca y estrategias de *co-branding*. Al observar el éxito, incorporaron locales propios bajo el modelo de franquicias. La ayuda de socios estratégicos fue esencial para la expansión, ya que no requería elevados montos de inversión y disminuía el riesgo de la operación. La empresa siempre mantuvo el control de la marca y con el tiempo fue creando su propia red de distribución selectiva y exclusiva. Se puede concluir que *La Martina* escogió un país para luego expandirse al continente produciendo un “efecto cascada”, como en el caso de Italia para Europa y luego lo replicó en Dubái para Medio Oriente.

Con relación al **Modelo Cage** resulta una herramienta útil para analizar las diferencias entre el país de origen y el de desembarco. En el caso de **Rapsodia**, al escoger los países a nivel regional, no se observan marcadas distancias. Se trata de mercados en vías de crecimiento de marcas Premium, atractivos para invertir. En la región latinoamericana, México es el más alejado y la distancia cultural es más pronunciada. Sin embargo, **La Martina**, al tener una presencia global, los países de desembarco son diferentes siendo vital la incorporación de socios estratégicos. Dubái y los países de Medio Oriente, representaron un gran desafío al tratarse de una cultura distinta a la occidental, debiendo implementar

mayores estrategias de adaptación. Asimismo, cabe señalar que Argentina al ser considerada un país emergente, le brinda la posibilidad de desarrollar capacidades dinámicas y flexibles, útiles para adaptarse rápidamente.

Gracias al análisis del **Modelo Resource Based View**, se destaca que ambas empresas poseen un gran capital en recursos intangibles, el valor de la marca con fuerte ADN e impronta, el conocimiento del mercado, la importancia del capital humano y agradable ambiente de trabajo. **Rapsodia** lo centra en la creatividad de sus prendas, con su estilo bohemio- chic mientras que **La Martina** en ligarlo al estilo de vida del polo y la cultura argentina. Con relación a los recursos tangibles, poseen diferentes políticas. En el caso de **Rapsodia**, cuenta con oficinas comerciales y en la gran mayoría de los casos son locales propios en toda la región, sumado al depósito y estudio fotográfico incorporado recientemente. Por el contrario, **La Martina**, posee pocas oficinas comerciales y en su gran mayoría los locales en el mundo están bajo el modelo de franquicias y la producción y distribución se encuentra en manos de terceros.

Al analizar la **estrategia comercial** implementada por cada empresa, se observaron bastantes similitudes destacando que van dirigidos a un segmento exclusivo, ofreciendo productos diferenciales sumado a una experiencia sensorial de compra la cual genera un alto valor agregado. Las estrategias de marketing implementadas poseen como eje principal el consumidor y su experiencia con la marca (*customer relationship management*) para adaptar los productos a esa demanda en particular, lograr estar en el *top of mind* y la fidelización de los consumidores.

Al analizar el **Marketing Mix**, en primer lugar, se observa que la estrategia de producto en ambas empresas se centra en ofrecer productos únicos, clásicos, duraderos y atemporales reflejando el ADN de cada uno y agregando el valor emocional en los mismos. Se destaca que buscan e invierten en tecnología para mejorar la oferta, mantener la buena calidad y el control en los diseños. En segundo lugar, la estrategia de precio alto, consistente en el tiempo, determinó la exclusividad y posicionamiento como marcas Premium de indumentaria. Se trata de empresas que no compiten por precio, ya que no es la variable que condiciona la compra, sino por calidad y marca. Como parte de dicha estrategia,

buscan no realizar liquidaciones masivas de stock buscando preservar la exclusividad y diferenciarse de la competencia. En tercer lugar, los mercados o plazas que escogen son ciudades estratégicas, con alto poder adquisitivo en los centros comerciales más exclusivos. Se busca que la ambientación de los locales recree una experiencia de compra similar en todos los mercados. En cuarto lugar, la forma de promocionar las marcas, si bien escogen medios exclusivos para respetar el *target* de consumidores, la forma de realizarlo es distinto. **Rapsodia** realiza publicidades en revistas, eventos de moda, colaboraciones de famosos y redes sociales. Mientras que **La Martina** implementó una gran estrategia de promoción a través de los eventos de polo organizados por *Polo Management Group* y el desarrollo de estrategias de *co-branding* que le permitió, como se mencionó anteriormente, la rápida asociación con marcas de lujo a nivel mundial.

En el último tiempo, la omnicanalidad, en especial la venta *online* cobro suma importancia. Si bien no es el eje de esta investigación, cabe destacar que la era digital modificó el modelo de negocio y obligó a las organizaciones a repensar las estrategias de marketing y el nuevo canal de internacionalización abierto. Las empresas se enfrentaron al desafío de cómo transmitir a través de la *web* los valores de la marca y la experiencia sensorial de ir al local. Las redes sociales brindan la ventaja de tener el contacto directo con el cliente y se debe preservar el valor e imagen de la marca en la forma de comunicar.

Como se dijo anteriormente, ambas empresas desarrollan **estrategias locales**, consideran la cultura y demanda específica de cada país respetando el negocio *core* en base a las investigaciones de mercado previas. Las empresas introducen pequeñas modificaciones en los productos, la ambientación de los locales y la forma de promoción con el fin de generar mayor grado de aceptación. El hecho de que ambas empresas provengan de un país emergente como Argentina, crea capacidades intrínsecas de continua adaptación y búsqueda de optimizar costos con fin de contrarrestar las fluctuaciones en la economía y favorece el proceso de internacionalización. **Rapsodia** evalúa cómo llegar a la demanda potencial, “Azucenas” ya que se trata de un público muy específico y lo adapta a las costumbres locales, pero respetando el estilo característico de la marca. El

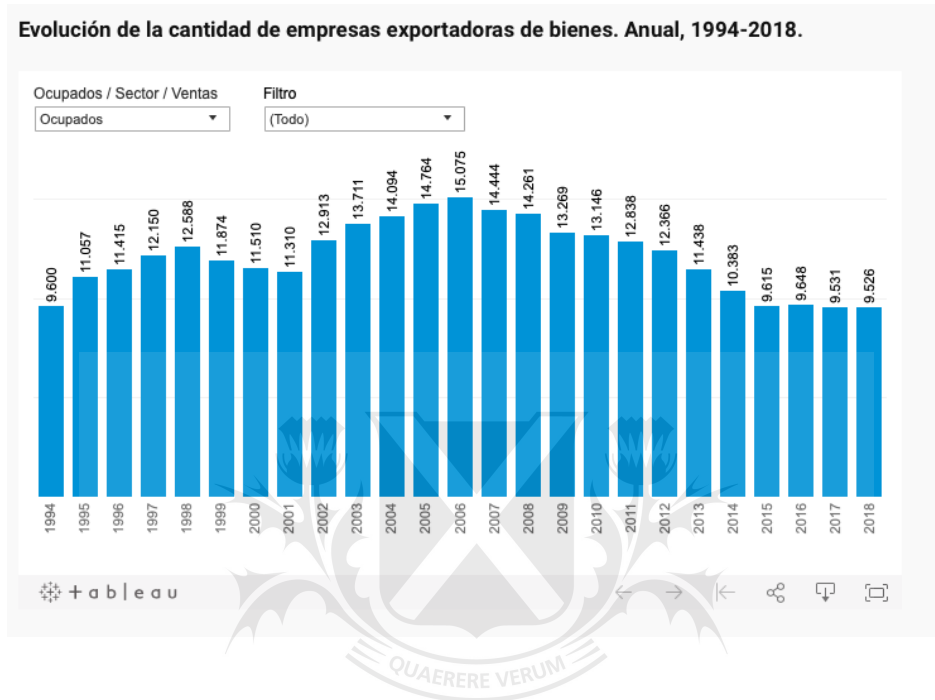
mercado mexicano representó un desafío al tratarse de una cultura no tan similar a la argentina y hasta incluso desarrolló mini-colecciones únicamente para dicha demanda específica. En el caso de **La Martina**, desembarcan sólo en países donde se conozca el polo y Argentina. En los países analizados, se observa que Italia obligó a ampliar los productos a ropa casual, por tratarse de una de las capitales de la moda, Milán, y no sólo limitarse al equipamiento de polo. En Dubái, se desarrolló una gran estrategia de adaptación a la cultura de Oriente, donde los usos y costumbres condicionaron tanto los productos como la ambientación en los locales, pero a su vez se presentó el desafío de complacer mercados con una gran influencia internacional donde conviven ambas culturas.

Luego de lo expuesto, podemos concluir, que las empresas analizadas lograron internacionalizarse con éxito a lo largo de los años. Esto fue posible gracias a la fuerte construcción de identidad de marca, ser fieles a sus creencias y nunca desviarse del negocio core. Supieron identificar un nicho de mercado, desarrollando estrategias de diferenciación dirigidas a un segmento exclusivo y con la habilidad de detectar las oportunidades de mercado. Así, Lando Simonetti, fue visionario en detectar un nicho de mercado con alto valor agregado gracias a la vinculación con el polo, pero que al tratarse de un mercado pequeño no resulta atractivo para los grandes competidores. En el caso de Rapsodia, supieron identificar una necesidad específica insatisfecha, prendas que representen un estilo de vida propio en busca de diseños originales y creatividad, dirigido a ese segmento objetivo logrando diferenciarse en el rubro indumentaria. La ayuda de socios estratégicos fue fundamental para lograr una mejor adaptación y posicionamiento en otros mercados.

Tanto *Rapsodia* como *La Martina*, nacieron como un sueño de crear una marca, las cuales con esfuerzo y dedicación fueron capaces de lograrlo y perdurar en el tiempo. Sin embargo, a la hora de internacionalizarse, debido a los altos costos de operar en Argentina, las fluctuaciones en su economía y las políticas inconsistentes en materia de comercio exterior dificultan la competitividad en otros mercados. Aun así, cabe destacar que ambas empresas fueron capaces de hacer frente a dichas situaciones y pese a ello, lograron establecerse en otros mercados con éxito a lo largo de los años.

Anexos

Anexo 1: Evolución de la cantidad de empresas exportadoras de bienes.



Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo Presidencia de la Nación (2018)

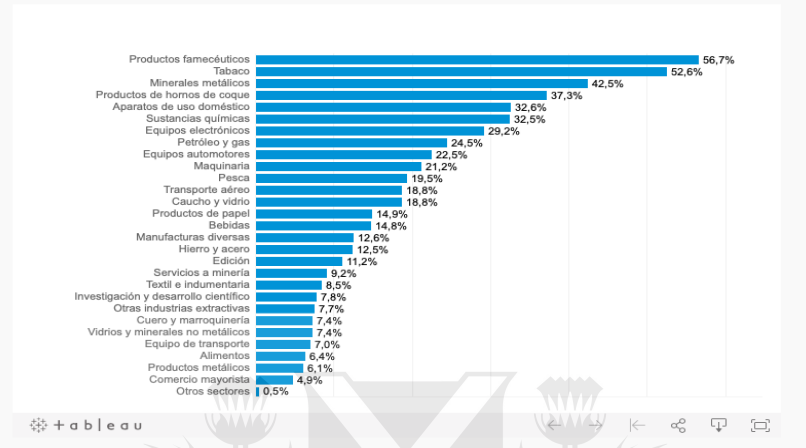
<https://gpsempreras.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>



Anexo 2: Nivel de exportaciones por sector de actividad.

Proporción de empresas que exportan bienes por sector de actividad (CLAE a dos dígitos). Año 2018.

El **grado de inserción internacional está asociado a las actividades que desarrollan las empresas**, dado que existen **sectores con mayor competitividad que otros**. Si observamos la proporción de empresas exportadoras con mayor detalle sectorial, vemos que dentro de las actividades industriales la práctica exportadora es heterogénea. Por ejemplo, el **sector con mayor porcentaje de exportadoras** es el de *Productos farmacéuticos* (el 58% de las empresas exporta), e *Imprentas y editoriales* es el de menor porcentaje, con 2,4%. Además de las exportadoras de bienes, existen empresas cuya actividad principal es el comercio o la provisión de servicios: el 4,9% de las empresas de comercio mayorista exporta. Son en gran medida comercializadoras de cereales, oleaginosas, frutas y otros productos alimenticios.



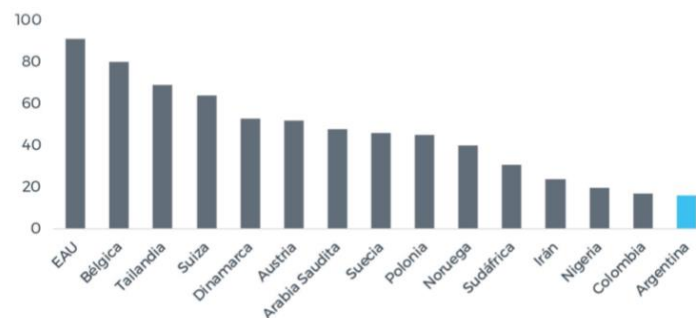
Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo Presidencia de la Nación (2018)

<https://gpsemillas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

Anexo 3: Ratio exportaciones / PIB

Ratio exportaciones / PIB

Países con PIB similar a Argentina (± 40%)



Fuente: World Development Indicators - Banco Mundial (promedio 2007-2017)

Fuente: Plan Argentina Exporta (2019)

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_exporta_21may19.pdf

Anexo 4: Historia de Rapsodia

- En 1999: Se funda *Rapsodia* abriendo el primer local en Las Cañitas, Buenos Aires, Argentina.
- En 2000: Comienza el boom de "*las alitas*", imagen que representa la identidad de la marca: "*libre, aventurera y ultra femenina*".
- En 2001: Primer desfile de la marca en la semana de la moda en Buenos Aires (BAF)
- En 2002: Inició el nuevo canal de comercialización: venta mayorista
- **En 2003: Comenzó un período vital el cual logran ingresar a los centros comerciales como ser Unicenter, Buenos Aires, Argentina.** El paso de los locales tradicionales en la calle a los grandes shoppings implicó un mayor volumen de venta y nivel de visibilidad de la marca.
- En 2004: Desarrolló un nuevo concepto de outlet: *Rapsodia Vintage*
- En 2005: Se inició la expansión al interior de Argentina, abriendo el primer local en la provincia de Córdoba.
- **En 2006: Desarrollaron la estrategia internacionalización desembarcando en Chile y México** buscando lugares estratégicos donde abrir los locales. En México realizaron un *joint venture* con el Grupo Axo, líder en *retail*. En cambio, en Chile abrieron un local propio con la ayuda de un *country manager*.
- En 2007: Primera campaña gráfica. Se inició la estrategia de publicidad tradicional en medios gráficos selectivos como revistas de moda para direccionar al segmento objetivo y no de consumo masivo.
- En 2008: Ingresó a tiendas departamentales (Ripley – Chile)
- **En 2009: Inauguración de Punto Cruz, taller de confección propia.** Ante problemas con las importaciones, decidieron abrir su propio taller de confección.
- En 2010: Creación de una operación logística en Zona Franca Uruguay. Ingresó en Palacio de Hierro (México).
- En 2011: Renovación de imagen de locales.
- En 2012: Fortalecimiento del plan de expansión regional. Ingresó a nuevos mercados: Uruguay y Colombia. También entraron en Brasil pero no obtuvieron los resultados deseados.

- **En 2013: Fuerte expansión y consolidación de las operaciones internacionales.**
- En 2014: Se afianzó la propuesta y misión de *Rapsodia Solidaria*.
- **En 2015: Se consolidó la estrategia regional de implementación de *E-commerce*.**
- En 2016: Desembarcaron en Paraguay. Se lanzó *Rapsodia Inside*
- **En 2017: Luego de un extenso *due dilligence*, el Fondo de inversión *L´Catterton*, decidió invertir en *Rapsodia* y convertirse en socios estratégicos. Fue un hito muy importante en la historia de la compañía.** Transformó de manera positiva la forma de trabajar más eficiente reformulando procesos y estrategias. Asimismo, **compraron las marcas *CaroCuore* (ropa interior femenina) y *Babycottons* (indumentaria infantil de algodón).**
- En 2018: Continuaron la expansión en el mercado colombiano. Reformularon la estrategia para entrar en Brasil (gran monstruo, donde previamente fracasaron) y buscaron un posible posicionamiento en Estados Unidos gracias a la compra de la marca *Babycottons* con presencia en dicho mercado.
- **En 2019: Rapsodia se consolidó como “*Grupo Alas*” constituido por: *Rapsodia, Rapsodia Girls, CaroCuore y Babycottons*.**
- *“Actualmente tiene 57 locales en Argentina, 13 tiendas propias en México y 11 corners en Palacio del Hierro (la principal tienda departamental del mercado mexicano), 10 tiendas propias en Chile y 5 corners en Almacenes Paris (en Chile gran parte del consumo de moda se realiza en tiendas departamentales y Paris es una de las mayores), 5 tiendas propias en Uruguay, 2 en Paraguay y 5 en Colombia.”*⁵⁰
- **Para el año 2020 buscan desembarcar en Ecuador y Perú.** Como así también siguen diseñando el *business plan* para desembarcar en Estados Unidos y Brasil.

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos y entrevistas.

⁵⁰ Entrevista realizada a Pilar Rodríguez Varela, ex gerente de Marketing de Rapsodia

Anexo 5: Historia de La Martina

- En 1984: Creación de la firma, La Martina artículos de polo de alta calidad fabricados en Argentina
- En 1985: Abrió su primera tienda minorista en Uruguay, Punta del Este. Combinación de lujo y exclusividad
- Creación del equipo de polo de *La Martina* con jugadores de primer nivel del polo argentino
- En 1990: Auspició el primer equipo de polo profesional. Se proveía a los jugadores con camisetas que reflejaban la impronta de la marca siendo productos de alta calidad.
- En 1991: Primer local en Argentina, (Paraguay 661).
- En 1992: Armó una carpa con el nombre de la marca en el predio del torneo en el Campo Argentino de Polo. Comenzó a exhibir las camisetas de polo en las vidrieras de sus tiendas (muy novedoso para ese momento) provocando un aumento en su demanda.
- **En 1994: Fundó un emprendimiento independiente y complementario: *Polo Management Group (PMG)*** para proveer servicios de alta calidad a los eventos de polo. Realizaban acuerdos de *co-branding* (colaboración entre marcas de lujo) y con universidades de prestigio a nivel mundial.
- Los primeros 15 años se focalizaron en la construcción de la marca sin importar los beneficios económicos.
- A partir del 2000, se posicionaron en el mercado local, comenzando con la expansión al mundo: Brasil y Europa.
- **La crisis argentina del 2001, de inestabilidad económica**, fue tomada como una oportunidad para expandirse a Italia con eventos de polo y acuerdos con marcas muy importantes como ser *Maseratti*.
- **En 2004: Primer tienda en Italia**, más dedicada a la moda y no tanto al polo, ampliando la línea de productos. Se expandían en tiendas multimarcas, preservando el control total del diseño.
- En 2005: Aumentó la participación en Estados Unidos, mercado difícil por el tipo de producto demandado, de consumo masivo, pero con gran potencial de expansión.

- En 2007: *La Martina* continuó con la expansión a otros países de Europa, pero buscando socios locales, **otorgando licencias o franquicias**. Se produjo un cambio de estrategia de pasar de locales multimarca a locales exclusivos (su propio canal de distribución).
- En 2008: Se pasó del esquema de licencias a la titularidad corporativa, logrando un mayor control sobre el comercio minorista.
- Fines de la década del 2000: expansión a Medio Oriente y Asia, posicionando a *La Martina* como marca *premium*
- **En 2009: Apertura de una tienda en Dubái, “The Dubái Mall” el centro comercial más grande del mundo.**
- En 2013: Se lanzó una división digital en la sede central de Suiza como herramienta de comunicación.
- En 2014: PMG organizó la Copa de Polo *La Martina*, presentada por *Maserati* en Dubái. Asimismo, abrió un *flagship store* en Londres, Inglaterra.
- **En 2015: Reconocimiento a la trayectoria por Harvard, caso de estudio. Cumplió 30 años desde su fundación, se anunció el cambio generacional y la transformación digital del modelo negocio.**
- En 2016: Se comenzó la proyección del e-commerce.
- En 2017: Desarrolló una plataforma de e-commerce a través de la cual se vende de forma global
- En 2018: *La Martina* logró un fuerte posicionamiento a nivel internacional con alrededor de 100 puntos de venta entre locales propios y franquicias.

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos y entrevistas.

Anexo 6: Rapsodia, análisis del Modelo Cage (elaboración propia)

Rapsodia en Chile

Distancia económica: Chile presenta una economía estable y un crecimiento sostenido en las últimas décadas, a diferencia de Argentina. Los ejes de su economía principales son, la industria de servicios y minería y la extracción de materias primas con destino a exportación. Se convirtió en uno de los mayores productores mundiales de cobre y petróleo, fundamentales para su crecimiento. Se caracteriza por estar abierta al libre comercio, participando en gran número de tratados internacionales que fomentan el intercambio. Cuenta con una población relativamente pequeña y con bajos niveles de deuda pública en relación con los otros países de Latinoamérica. Sin embargo, presenta un problema de desigualdad de ingresos el cual va en aumento a lo largo de los años, donde casi el 30% de la población resulta económicamente vulnerable. La desigualdad de oportunidades, de servicios de educación, salud, entre otros, ocasiona problemas sociales y económicos conduciendo a una crisis social a fines del 2019.

En relación con el PIB per cápita de Chile, siempre presentó uno de los más altos de América Latina hasta el 2018, mostrando el sostenido crecimiento. *“El PIB Per cápita de Chile en 2018 fue de 13.481€, 136€ mayor que el de 2017, que fue de 13.345€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2008 cuando el PIB per cápita en Chile era de 7.308.”*⁵¹ Chile logró crecer gracias a un marco económico sólido. Es un país atractivo para invertir gracias a la estabilidad económica reinante hasta el 2019, con bajas tarifas aduaneras y fuerte orientación a la exportación de materia prima.

Distancia cultural: Es un país con orígenes indígenas, precolombinos, mezclados con el colonialismo español, siendo en su gran mayoría mestizos, marcando una fuerte identidad nacional y de carácter conservador. En algunas

⁵¹Página web: Datosmacro.com Recuperado el 22 de abril 2020:
<https://datosmacro.expansion.com/pib/chile?anio=2018>

partes de Chile se siguen preservando las tradiciones originales. El idioma oficial es el español y es un Estado laico, pero la gran mayoría son católicos. Los festivales, el arte y la música son muy relevantes en su idiosincrasia.

En cuanto a la forma de vestir, se produjo un gran cambio en la conducta de las mujeres chilenas lo que le brindo a *Rapsodia* poder desarrollarse y convertirse en una marca deseada por su sentido de exclusividad, originalidad y representando un estatus social. El diseño de indumentaria cobro importancia con el correr de los años. La periodista Alicia Mares destaca en su artículo:

“(...) en términos de comercialización de la indumentaria y el calzado en dicho país sudamericano, el estudio confirma una oferta centralizada por las cadenas departamentales nacionales más importantes: Falabella, Paris y Ripley. Por su target hacia un segmento medio - alto, las 3 compañías de origen chileno compiten directamente con gigantes internacionales del retail de moda como H&M y Zara.”⁵²

Asimismo, el canal online está cobrando suma importancia allí. El sector de lujo fue incrementándose con los años, donde grandes marcas internacionales desembarcaron, aún con gran potencial de crecimiento.

Distancia administrativa: Chile es un estado unitario, democrático y presidencialista, el cual está compuesto por instituciones autónomas, siendo la administración del Estado descentralizada con estabilidad institucional. Chile es miembro del APEC y de MERCOSUR, y ha suscripto acuerdos comerciales con la Unión Europea, México y Canadá. Dichos acuerdos representan la importancia del comercio exterior para su economía. *“Chile ha firmado 26 acuerdos comerciales con 64 mercados, lo que le permite acceder más del 64,1% de la población mundial y al comercio con países que representan el 86,3% del PIB global.”⁵³*

⁵² Mares, A. (20 de diciembre 2017) “ Cerca del 70% de las ventas de moda en Chile provienen de la importación” *Fashion Network*. Recuperado el 28 de abril 2020: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Cerca-del-70-del-total-de-las-ventas-de-moda-en-chile-proviene-de-la-importacion.904175.html>

⁵³ Guía del Inversionista: como exportar e importar desde Chile. (7 de febrero 2018) *Invest Chile* Recuperado el 1 de mayo 2020: https://blog.investchile.gob.cl/bloges/comercio-internacional?_ga=2.143153072.447891153.1588337335-768780459.1588337335

Distancia geográfica: Chile representa uno de los países más largos y angosto del mundo, con grandes costas marítimas y un buen sistema de transporte vitales para el comercio. Posee tres zonas geográficas de acuerdo con el clima y donde la Cordillera de los Andes divide al país.

Rapsodia en México

Distancia económica: A lo largo de los años, México presentó una economía con un crecimiento sostenido cuyos ejes principales son: la industria, los ingresos provenientes del petróleo y el turismo. Por su ubicación geográfica cercana a Estados Unidos, México se transformó en uno de los exportadores mundiales más importantes y en gran medida su economía depende de dicho comercio. México posee *“(…) una deuda del 53,62% del PIB. Su deuda per cápita es de 4.446€ euros por habitante (…). El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de México, en 2018, fue de 8.294€ euros, con el que se sitúa en el puesto 72 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación con el resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.”*⁵⁴

Dado el alto nivel de endeudamiento y la gran densidad poblacional México presenta un bajo nivel de vida. El gran problema que debe afrontar la economía mexicana es el referido a la distribución de la riqueza que no es equitativa tanto a nivel social ni regional. *Santander Trade Markets* establece:

*“México se encuentra entre las 15 economías más grandes del mundo y es la segunda economía más grande de América Latina... La tasa de desempleo de México se ha mantenido estable en 3,4% y se espera que mantenga niveles similares en 2020 y 2021 (FMI). Sin embargo, se calcula que el sector informal todavía emplea a alrededor de 60% de la fuerza laboral (OCSE).”*⁵⁵

⁵⁴ Recuperado el 20 de abril 2020: <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>

⁵⁵ Página web: *Santander Trade Markets*. “México: Política y economía” Recuperado el 20 de abril 2020 <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>

En el último tiempo fue atravesando problemas económicos llevando al estancamiento productivo ocasionados principalmente por la alta inseguridad y los crímenes organizados. La falta de confianza en el gobierno produce un debilitamiento en las inversiones. En el artículo de *New York Times*, la analista política Viridiana Ríos establece:

“México tiene un gran potencial de crecimiento con fundamentales económicos sólidos, estabilidad macroeconómica, inflación controlada, una fuerza laboral relativamente joven y una economía geográficamente privilegiada. Urge encontrar una forma en la que la inseguridad no continúe inhibiendo estos factores positivos. Detonar el crecimiento económico es crítico para lograr reducir los niveles de desigualdad y pobreza que llevaron a López Obrador a la presidencia.”⁵⁶

Es un mercado atractivo para invertir, donde el sector de lujo se encuentra en vías de crecimiento, con un gran potencial puesto que existe una parte de la población con alto poder adquisitivo sumado a un público el cual busca productos de alta calidad. Posee políticas flexibles y abiertas al comercio exterior principalmente debido a que las exportaciones son uno de los pilares fundamentales de su economía y una alta dependencia con la importación de productos.

Distancia cultural: Con relación a la cultura mexicana presenta una gran historia y tradición proveniente de sus orígenes precolombinos. El idioma principal es el español y es un país laico pero la mayoría de sus habitantes son creyentes católicos. Asimismo, el arte, la música, los festivales son relevantes creando un país con una cultura muy marcada. Posee diversos territorios declarados Patrimonios de la Humanidad por UNESCO lo cual incentiva la fuerte industria del turismo. La moda representa un mercado potencial en México, que aún se encuentra en desarrollo, siendo influenciada por las tendencias mundiales en especial de Estados Unidos por su cercanía y de Europa como referente mundial, realizándose la Semana de la Moda. Según Laura Chias, socia en *Boston Consulting Group* (BCG) comenta:

⁵⁶ Ríos, V. (13 de noviembre 2019) ¿Por qué México no crece? *New York Times*. Recuperado el 21 de abril 2020: <https://www.nytimes.com/es/2019/11/13/espanol/opinion/crecimiento-mexico-violencia.html>

*“México es un mercado tan aspiracional en donde todavía hay potencial de seguir creciendo, muestra de eso son las inversiones que se están realizando en centros comerciales y boutiques especializados en lujo. México ha ganado relevancia, incluso ha desplazado a Brasil”.*⁵⁷

La forma de vestir es muy particular y distintivo a nivel mundial. Las prendas se caracterizan por representar un estilo único, con distintas texturas, estampados, fuertes colores y atuendos típicos que remarcan las raíces de la cultura mexicana. El público busca marcas que generen gran valor agregado, ofreciendo productos de alta calidad y distintivos reflejando la personalidad y ADN del país. A través de los diseños se busca transmitir historia de identidad y pertenencia.

Distancia administrativa: México forma parte de algunas organizaciones internacionales como ser G20, G5, OCDE con el fin de incentivar su economía en torno al comercio exterior. Su sistema de gobierno está constituido por una República Representativa, Democrática, Federal y Laica.

El gran desafío que debe afrontar el país es la desigualdad que se presentan entre grupos sociales y regiones generando grandes conflictos produciendo períodos de inestabilidad que lentifican el crecimiento económico. Hoy en día, casi el 60% de la población sigue trabajando en la economía informal conduciendo a situaciones de pobreza.

Por otro lado, existe una desigualdad de poder entre los tres poderes, predominando el ejecutivo sobre el resto. El sistema judicial requiere de una reforma ya que se está atravesando una crisis de impunidad, donde se presenta un gran número de asesinatos y un sistema débil. Arturo Angel opina:

“Resolver la crisis de justicia en México exige crear contrapesos legales y sociales para vigilar el servicio público. A su vez, el Congreso tiene que establecer un protocolo nacional de investigación de homicidios y establecer fiscalías

⁵⁷González, L. (22 de mayo 2018) Mercado de lujo en México mantendrá crecimientos de 6%. *El Economista México*. Recuperado el 20 de abril 2020: <https://www.economista.com.mx/empresas/Mercado-de-lujo-en-Mexico-mantendra-crecimientos-de-6-20180522-0020.html>

especializadas que investiguen estos casos —solo la mitad de los estados cuentan con ellas”⁵⁸

Distancia geográfica: Como se dijo anteriormente, México posee una ubicación geográfica estratégica por su cercanía con Estados Unidos y cuenta con grandes costas marítimas que facilitan el comercio. El país se encuentra dividido por el Trópico de Cáncer generando una zona con clima tropical y otra templada.

México cuenta gran cantidad de lugares culturales turísticos producto de sus costas, su cultura, tradición y lugares declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, lo cual contribuye a que la industria del turismo sea muy fuerte allí. Con relación al sistema de transporte, presenta buenas autopistas federales que conectan todo el país. La mayor parte de la red de ferrocarriles sirve en la actualidad para el transporte de mercancías, principal eje de la economía. Asimismo, cuenta con una red aérea y marítima muy desarrollada, íntimamente conectada con Estados Unidos. En cuanto a su población, se observa que su territorio se encuentra densamente poblado con 127 millones de habitantes, sumado a una desigualdad de riqueza, tanto regional como social.

Universidad de
San Andrés

⁵⁸ Angel, A. (11 de julio 2018) La justicia en México es un desastre, ¿cómo reconstruirla?. *New York Times*. Recuperado el 21 de abril 2020: <https://www.nytimes.com/es/2018/07/11/espanol/opinion/opinion-arturo-angel-mexico-impunidad-crisis-justicia.html>

Anexo 7: La Martina, análisis del Modelo Cage (elaboración propia)

La Martina en Italia

Distancia económica: Italia es una de las economías más importantes de Europa con un mercado con gran potencial. Es un país principalmente industrializado, concentrándose mayoritariamente en el Norte, sumado a los ingresos provenientes del turismo y es uno de los principales actores agrícolas de la Unión Europea, en especial en el Sur del país. Así,

“Italia es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2018 fue de 2.380.306 millones de euros, con una deuda del 134,8% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 39.435€ euros por habitante, luego sus habitantes están entre los más endeudados del mundo...El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Italia en 2019, fue de 29.610€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 29 de los 196 países del ranking de PIB per cápita.”⁵⁹

lo cual lleva a un nivel de vida relativamente alto de la población, pero a un Estado sumamente endeudado.

Asimismo, es un gran exportador mundial de artículos de lujo como ropa, automóviles, etc. Tal es el caso de *Ferrari, Masseratti, Fiat, Alfa Romeo, Gucci, Dolce&Gabbana* entre otras.

La crisis económica mundial del 2008 afectó notablemente a los inversores locales y extranjeros. Recién en 2015 comenzaron a salir de la recesión. Uno de los grandes problemas que afronta la economía italiana es el nivel de su deuda pública que representa casi el 130% del PIB siendo los intereses de la misma una carga en el presupuesto anual. El sistema fiscal italiano es extremadamente complejo, con tasas de tributación altas y se encuentra influenciado por los niveles altos de la deuda pública. Ello representa un desaliento a las inversiones.

⁵⁹ Página web: datosmacro.com, Recuperado el 10 de abril 2020: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>

Distancia cultural: Italia es un país con mucha historia, tradiciones, donde el arte y la música son importantes como así también la familia donde más fuertemente se preservan los roles y las tradiciones. El turismo cobra un rol importante ligado principalmente a la historia que alberga el país. El idioma principal es el italiano con diversos dialectos en las regiones de su interior. El inglés es el medio para comunicarse con los restantes países, pero es importante destacar que los italianos valoran cuando se comunican en su idioma. El Vaticano es el centro de la religión cristiana, el cual reúne inmensidad de turistas y creyentes.

Italia es un país que posee fuerte influencia en el mercado de la moda, siendo Milán, una de las capitales mundiales. Los italianos buscan productos de alta calidad y donde el mercado de lujo juega un rol principal.

La forma de vestir de los italianos es distintiva a nivel mundial, reflejando elegancia y respeto hacia las costumbres religiosas.

*“Los hombres suelen llevar trajes de moda y de alta calidad de diseño italiano; las mujeres se visten de elegancia tranquila y generalmente no usan pantalones; y la utilización de accesorios de calidad, ya sean calzados o artículos diversos como bolsos o carteras”*⁶⁰.

*“El éxito de la moda italiana es fruto de una larga historia que se ha desarrollado paralelamente a la evolución de la sociedad y de la cultura: desde los primeros pasos en los años 50 hasta las modernas tendencias, pasando por el glamour del cine y la sensualidad de las grandes actrices que se han sentido fascinadas por el "Made in Italy". Una fascinación que en el curso de las décadas se ha ampliado como un eco que ha llegado hasta nuestros días.”*⁶¹.

Año a año, se realizan importantes encuentros como por ejemplo la semana de la moda en Milán y la exposición de Alta Costura en Roma, donde se presentan las nuevas tendencias. En el “Cuadrilátero de Oro de la Moda” en Milán se encuentran los mejores diseñadores siendo así, el epicentro de la moda.

⁶⁰ Página web: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Recuperado el 10 de abril 2020:

<http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/etiqueta-cultural-comercial-y-de-negocios-de-italia/>

⁶¹ Página web: Italia: “La Italia de la moda” Recuperado el 12 de abril 2020: <http://www.italia.it/es/ideas-de-viaje/made-in-italy/la-italia-de-la-moda.html>

También cabe destacar la presencia de boutiques de las marcas más prestigiosas en las principales ciudades italianas, como así también en sus costas e islas.

Distancia administrativa: Italia pertenece a la Unión Europea, como así también a organizaciones en donde se toman decisiones importantes junto con los líderes mundiales tal el caso del G7 y el OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) lo cual le brinda formar parte de un grupo de países desarrollados, compartir la misma moneda, el euro, y facilita el intercambio con los restantes países de la comunidad.

Su sistema de gobierno es republicano parlamentario con democracia representativa. El sistema judicial es poco eficiente dada las políticas rígidas y problemas burocráticos. El sistema fiscal es complejo, con alta tributación, en gran medida debido a la elevada deuda pública contraída a lo largo de los años. Asimismo, *“La administración pública ineficiente realmente actúa como un costo adicional para las empresas, lo que detiene la inversión y el crecimiento”*⁶².

Distancia geográfica: Italia posee una ubicación estratégica central en el continente europeo generando así una vasta red de negocios, ideal para la expansión internacional. Se encuentra interconectada con una inmensa red de transportes terrestres, puertos modernos, gracias a las largas costas marítimas y aeropuertos de nivel mundial.

Al Italia estar rodeada de agua, sus costas marítimas han dado lugar a la formación de ciudades famosas como la Costa Amalfitana, Isla de Capri, entre otros muy atractivo para las marcas de lujo. Milán es una de las capitales más importantes del mundo, marcando las tendencias en la moda. Se caracteriza por haber generado las marcas de lujo más importantes de Occidente y que actualmente perduran en el tiempo.

Debido al número de turistas que visitan el país por su inmensa tradición histórica y artística, el sistema de transporte en general se encuentra muy adecuado para

⁶² Recuperado de El Cronista, 8 de abril 2020: <https://www.cronista.com/financiamientos/La-causa-de-la-crisis-de-Italia-no-es-el-euro-sino-los-problemas-estructurales-20181113-0062.html>

facilitar dicha demanda. Posee una gran diferencia entre el Norte, la parte más industrializada y el Sur, más destinado a actividades rurales. Existen grandes carreteras que conectan todo el país y sus vecinos, facilitando el comercio.

La Martina en Dubái

Distancia económica: Dubái pertenece a los Emiratos Árabes Unidos (EAU) siendo una Federación que comprende siete Estados en donde Dubái y Abu Dabi (la capital) son las más importantes. *“Es una ciudad profundamente musulmana que adoptó las glorias y las miserias del capitalismo occidental más radicalizado. Todo emplazado en la mismísima nada, en el medio del desierto (...) Es la metrópoli de las contradicciones”*⁶³. Dubái presenta en la actualidad estabilidad económica y política, pero ha sufrido cambios a lo largo de los años. La constitución de los Emiratos Árabes Unidos y su participación en ella, le permitió obtener los beneficios derivados de sus recursos naturales, el petróleo. Todo ello, fue volcado a la construcción de infraestructura, pero debido a que Dubái posee las reservas de petróleo más bajas de la región, en los últimos años diversificaron su economía comenzando por el rubro inmobiliario y luego incentivaron el comercio y turismo. Se analiza que:

*“Los EAU tienen uno de los niveles de ingreso per cápita más altos del mundo y un sistema de bienestar altamente desarrollado. También tienen una de las tasas más bajas de desempleo en el Medio Oriente (Dubái goza del nivel de desempleo más bajo en el mundo, en torno a 0,5%) y dependen en gran medida de la mano de obra extranjera (más del 85% de la fuerza laboral)”*⁶⁴. Para el año 2018. *“El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Emiratos Árabes Unidos, en 2018, fue de 36.414€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 23 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación con los 196 países del ranking de PIB per cápita.”*⁶⁵

⁶³ Chacra, M. (25 de febrero 2017) Infobae en Dubái: la contradictoria pasarela de lujo en el corazón de Medio Oriente. *Infobae*. Recuperado el 10 de abril 2020: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/02/25/infobae-en-dubai-la-contradictoria-pasarela-del-lujo-en-el-corazon-de-medio-oriente/>

⁶⁴ Página web: *Santander Trade*. “Emiratos Árabes Unidos. Política y economía” Recuperado el 10 de abril 2020: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/emiratos-arabes-unidos/politica-y-economia>

⁶⁵ Página web: *datosmacro.com* Recuperado el 12 de abril 2020: <https://datosmacro.expansion.com/paises/emiratos-arabes-unidos>

De los datos mencionados se observa que el nivel de vida es alto, existe plena ocupación y poseen gran diversidad cultural ya que conviven distintas nacionalidades.

Distancia cultural: Dubái, “*es una ciudad que se debate entre la tradición y la modernidad, que asume una extraña combinación de mezquitas y rascacielos, mar y desierto*”.⁶⁶ Es un país donde principalmente está habitado por inmigrantes, pero donde se respira una cultura muy diferente a la de Occidente. Se encuentra inmerso dentro de la cultura oriental, donde la religión musulmana cobra un rol fundamental.

Las mujeres musulmanas poseen una forma particular de vestirse y con tradiciones diferentes a la occidental. La prenda tradicional que impone la religión musulmana para las mujeres es el burka negro que cubre todo el cuerpo y en el rostro usan el velo islámico. Es una religión que no permite que las mujeres caminen por la calle solas ni que se les vea el rostro. Asimismo, en el caso de los hombres también poseen una vestimenta tradicional de túnicas blancas, largas hasta los tobillos sumado a un turbante en la cabeza. El gobierno de Dubái es el que presenta políticas más flexibles dentro de los Emiratos Árabes Unidos, ya que, al ser la mayoría de la población, inmigrantes, conviven una gran diversidad de culturas.

Asimismo, la ambientación de los locales se debe adaptar a la cultura. Los muebles con tradición son percibidos como viejos, todo debe ser nuevo, lujoso y ostentoso. Se debe ambientar con imágenes neutras de paisajes o animales, ya que para la cultura musulmana está mal visto decorar los locales con figuras humanas. Otro punto para considerar a la hora de diseñarlos es las restricciones que poseen las mujeres musulmanas, no se pueden probar la ropa en el local, se la deben llevar a la casa.

Actualmente, Dubái se convirtió en un epicentro mundial del consumo de alta gama, siendo un país único, diferente a los países vecinos. “*Dubái, una puerta de lujo moderno, lujoso, rico y eficiente, Dubái se ofrece como puerta de acceso*

⁶⁶ Chacra, M. (25 de febrero 2017) Infobae en Dubái: la contradictoria pasarela de lujo en el corazón de Medio Oriente. *Infobae*. Recuperado el 10 de abril 2020: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/02/25/infobae-en-dubai-la-contradictoria-pasarela-del-lujo-en-el-corazon-de-medio-oriente/>

a los Emiratos, al resto de los países árabes, a India y Paquistán. Un mercado de 2.200 millones de personas. Como se le termina el petróleo, aspira a ser un paraíso para los negocios”.⁶⁷ Algunos la describen como “una pequeña Nueva York en mitad del desierto, y este lugar tiene potencial para convertirse en el gran centro de la moda”⁶⁸. Dubái representa un mercado desafiante, ya que, si bien la cultura musulmana del país juega un rol importante, al ser un país dedicado al turismo y al comercio, se convierte en una demanda con público internacional donde conviven diferentes culturas. En los shoppings se puede observar gente vestida indistintamente como ser: *shaylas*, burkas, pantalones vaqueros o ropa de verano tradicional, convirtiéndose así en un país internacional donde las marcas de lujo no sólo poseen un gran potencial sino también un gran desafío.

Distancia administrativa: Como se dijo anteriormente, Dubái pertenece a los Emiratos Árabes Unidos, el cual está formado por una Federación de siete Emiratos gobernados cada uno por un Emir y un gobierno central donde el presidente del país suele ser el Emir de Abu Dabi, y el Primer Ministro, el Emir de Dubái.

Dubái posee una estabilidad institucional donde las políticas son consistentes en el tiempo con el fin de abrirse al mundo y brindar medidas que favorezcan la inversión. En el último tiempo, se introdujeron ciertas reformas a través de una legislación flexible y otorgamiento de beneficios fiscales como así también delimitación de zonas de libre comercio, siempre incentivando a la inversión. Así, por ejemplo, a partir del 2018, ya no es obligatorio la necesidad de un socio estratégico local para desembarcar. Por otro lado, se establecieron extensiones en las visas para extranjeros, de 5 a 10 años, con el fin de que se puedan instalar por un período mayor de tiempo y desarrollen los negocios a largo plazo. “Se busca modificar las leyes y eliminar las actuales barreras que no permiten a los expatriados e inversores echar raíces en el país dará a Dubái mayor competitividad”⁶⁹. Es un país con déficit de talento en medicina, ciencia,

⁶⁷ Villardón, M. (2 de junio 2018) Dubai abre inversión extranjera: visados 10 años y capital 100% foráneo de las empresas locales *Okdiario*. Recuperado el 10 de abril 2020: <https://okdiario.com/economia/dubai-abre-inversion-extranjera-visados-10-anos-capital-100-foraneo-empresas-locales-2357551>

⁶⁸ Abad, P. (6 de enero 2015) Dubái, la meca de lujo. *El país*. Recuperado el 11 de abril 2020: https://elpais.com/elpais/2015/01/06/eps/1420550767_173268.html

⁶⁹ Op. Cit 67

ingeniería, se están implementando políticas para que la gente se quede ahora en Dubái.

Dubái es un país sumamente seguro, de baja tributación, con salud y medios de transporte excelentes donde continuamente se están implementando las políticas necesarias para atraer y retener a los inversionistas.

Distancia geográfica: Dubái se encuentra en el medio del desierto, donde las altas temperaturas predominan. Es por ello, que una de las principales atracciones para el turismo son los inmensos centros comerciales y su moderna infraestructura. Como se dijo anteriormente, Dubái experimento un boom inmobiliario donde se produjeron records en la construcción, en especial hotelería y centros comerciales. Toda la ciudad sufrió grandes cambios, pasando de ser un desierto a una gran ciudad como New York, Estados Unidos.

Es así como se construyó el *Jebel Ali*, el puerto artificial más importante y grande del mundo el cual posee un gran tráfico de mercancías y pasajeros. La mayoría de las empresas deciden desembarcar ahí por la conectividad, sumado a los beneficios de ser zonas de libre comercio. Por otro lado, se desarrolló la línea aérea, *Emirates*, una de las más importantes a nivel mundial que conecta alrededor de 140 ciudades de las más importantes del mundo. El aeropuerto posee una infraestructura muy moderna, como la mayoría de los edificios en Dubái y “es uno de los más transitados del mundo y se ha convertido en uno punto vital para las conexiones, con 150 aerolíneas que ofrecen vuelos a más de 200 ciudades”⁷⁰. También cuenta con una red de metro que cubre casi 70 km la cual es cien por ciento automática y no requiere de un conductor siendo la vía de mejor acceso a los shoppings que cuentan con aire acondicionado, fundamental en el desierto.

⁷⁰Llompart Laigle, C. Reymúndez, C. (2018) 48 horas en Dubai: el desierto donde todo es posible. *La Nación*. Recuperado el 12 de abril 2020: <https://www.lanacion.com.ar/turismo/48-horas-en-dubai-el-desierto-donde-todo-es-posible-nid2128527>

Anexo 8: Rapsodia, análisis del Marketing Mix (elaboración propia)

Producto: En relación con los productos, en cada colección se busca innovar y considerar las tendencias del momento, pero siempre respetando el estilo de vida (bohemio, femenino, rockero) y la identidad de la marca que es lo que lo hace característico. Las colecciones son inspiradas en diferentes culturas, arte, música, viajes por el mundo marcando la identidad de la marca: “*libre, aventurera y ultra- femenina*”. Dividen la producción en dos colecciones (otoño/invierno y primavera/verano), lanzando productos todas las semanas para que las clientas tengan variedad al escoger, a diferencia de la mayoría de las marcas de ropa, que lanzan toda la colección junta.

La estrategia de producto se centra en que los diseños sean originados por la marca y confeccionados en Argentina respetando así el ADN de la misma, estilo diferencial y exclusivo. Así, sus productos suelen ser considerados atemporales. Con relación a la confección, la empresa posee su propio taller a partir del 2009, Punto Cruz, pero también trabaja con proveedores en todo el mundo, abastecimiento mixto. La tecnología se va modificando para confeccionar las prendas de mejor manera e innovar en los diseños. Un gran porcentaje de la materia prima, como ser las telas, las importan principalmente de India, China y Turquía y más recientemente de Colombia y Perú. Sin embargo, los cueros provienen de proveedores nacionales en busca de materiales de buena calidad.

Con el correr los años al incrementarse la demanda fue vital el desarrollo de su propio depósito en Buenos Aires con el fin de agilizar y hacer más eficientes los procesos creando su red de distribución y no depender de terceros, en especial para la entrega de pedidos del *e-commerce*. *Rapsodia* sostiene dos alianzas estratégicas con *retailers*: Palacio de Hierro, México y Almacenes Paris, Chile.

Asimismo, se fue ampliando la gama de productos sin descuidar que el segmento objetivo son las mujeres. Incorporaron *Rapsodia Girls* y *Rapsodia Home*. Es así como la oferta de productos hoy en día se centra en: ofrecer el “total look”, mujer, *intimates* (ropa interior y lencería), *girls* (entre 4 a 12 años reflejando la misma personalidad que la mujer) y *home* (propuesta integral

llevando el “*Universo Rapsodia*” a la casa de las clientas). Por el momento, la empresa tomó la decisión de no modificar el posicionamiento y *target* de consumidoras: mujeres de nivel medio y alto. Puede que en un futuro se diversifiquen a hombres o ropa deportiva pero hoy en día no lo consideran, tienen todavía mucho potencial de expansión en la región.

A fines del 2018, realizaron una alianza con *Puig* (empresa muy reconocida a nivel mundial en la industria de la moda y las fragancias de lujo) para desarrollar un perfume que represente los valores de marca. Dicha estrategia fue vital, ya que la empresa busca no sólo vender prendas sino la experiencia sensorial en el momento de la compra. Es por eso, que desarrollar un perfume con los valores e identidad de la marca es algo que tenían pendiente y con dicha alianza lo logran. La asociación con *Puig* representa un acontecimiento relevante para la empresa, puesto que cuenta con un buen nombre en el mundo y *Rapsodia* es la primera empresa argentina en la cual deciden invertir. Según, Josefina Helguera “*El perfume tiene un lugar fundamental: queríamos que se percibiera esa fusión de lugares lejanos, de Oriente, Occidente, feminidad, rebeldía, libertad.*”⁷¹.

La incorporación como socio estratégico del *Fondo L´Catterton* le permitió lanzar su primera colección conjunta (*co-branding*) con la empresa colombiana de trajes de baño *Maaji*. Cristina Mesa directora de mercado de *Maaji* expresa “*Ambas marcas, que somos la apuesta del grupo para América Latina en términos de moda, encontramos en esta alianza una afinidad y una sinergia que nos abre las puertas para ser más versátiles y tener más ocasiones de uso.*”⁷² Se prevé que dicha colección se oferte en otros mercados en un futuro cercano.

Precio: *Rapsodia* se centra en establecer una política de precios altos, por encima de la competencia, marcando ser productos exclusivos y diferenciales pertenecientes a una marca Premium de indumentaria, la cual no sólo vende indumentaria, sino un valor agregado de la marca. Las clientas al escogerla buscan un sentido de pertenencia, representando un estatus social.

⁷¹ Lanzamiento Rapsodia. (4 de septiembre 2019) *Revista L´official*. Recuperado el 20 de abril 2020 <https://www.lofficial.com.ar/Belleza/lanzamiento-rapsodia#image-6262>

⁷²La colombiana *Maaji* y la argentina *Rapsodia* presentan su colección "Midnight Blossom" (19 de septiembre 2018). *EFE Colombia Moda* Recuperado el 10 de octubre 2019: <https://www.efe.com/efe/america/gente/la-colombiana-maaji-y-argentina-rapsodia-presentan-su-coleccion-midnight-blossom/20000014-3754493>

Asimismo, tratan de no adherirse a los planes de tarjeta de crédito como parte de estrategia de marca buscando no romper con el esquema de *pricing* de *target* alto. Utilizan los locales *Vintage Stores*, para ofrecer prendas de otras colecciones a precio levemente inferior con el objetivo de cuidar la política de precios alta que le permite el posicionamiento claro y sostenido en el tiempo.

La empresa lanza productos nuevos todas las semanas, distinto a la competencia que lo hace toda la colección junta, motivando a las clientas a buscar siempre algo nuevo y alejarse de lo común que liquidan el stock al final de temporada. En el último tiempo, con el *e-commerce* se produjeron modificaciones en el marketing enfocado en la comunicación y el desarrollo de la estrategia digital, pero respetando la política de precios altos para no descuidar el segmento exclusivo.

Como se detalló en el Modelo Cage, los costos de operar en Argentina, en especial para las marcas de indumentaria, dificultan la operatoria de las empresas llevando a que se pierda competitividad en otros mercados sumado a la problemática de las diferencias de tipo de cambio. Si bien *Rapsodia* establece su política de precios altos, todos estos factores influyen en la operatoria diaria y condiciona la expansión hacia otros mercados.

Plaza: *Rapsodia* centra su estrategia de plaza en ubicarse en los centros comerciales de las grandes ciudades donde se presenten marcas Premium y exista el segmento exclusivo buscado. Al ofrecer productos diferenciales y con un precio por arriba de la media de mercado, se debe analizar en profundidad la ubicación de los locales en busca de esa demanda potencial “*Azucenas*”.

El primer local abierto en 1999 fue en Las Cañitas, Buenos Aires donde se propuso una experiencia diferente en un viejo taller de autos atendido por sus propias dueñas ofreciendo una especie de cocktail informal hasta la media noche. El estilo y los valores de la marca están presentes en todos los aspectos de la compañía. Al ir ganando reconocimiento, fueron ampliando la cantidad de locales hasta llegar a los shoppings, pero sin descuidar la imagen de estos y el mensaje que se buscaba transmitir.

Es de vital importancia la ambientación de los lugares de venta, ya que se busca recrear un entorno que transmita el ADN de la marca y cree una experiencia sensorial de compra, donde la cliente se sienta como en su casa. Los locales presentan techos altos, cortinas largas con telas que recrean la cultura de Oriente, paredes de maderas desgastadas y texturas como protagonistas. También, cabe destacar que la empresa invierte en la capacitación al personal, para que la atención al público sea de calidad y diferencial creando así el “*Universo Rapsodia*”. En el último tiempo, se lanzó un nuevo concepto de local en el Alto Palermo, Buenos Aires.

Josefina Helguera expresa:

“La nueva imagen de local es un reflejo de la evolución del espíritu de Rapsodia, manifestado en un ambiente moderno y depurado, donde se fusionan la etnia y la bohemia en detalles sutiles, utilizando materiales nobles que realzan el valor de cada prenda (...) muebles modernos que se fusionan con elementos como alfombras de Marruecos, mesas inspiradas en la década de los setenta en Roma, elementos que remiten a etnografías y técnicas artesanales de bordados de diferentes culturas alrededor del mundo”⁷³.

Todo ello contribuye a evolucionar en la experiencia sensorial de compra como valor agregado la cual fomenta la fidelización de las clientas a lo largo de los años.

La expansión a nivel regional fue progresiva siempre preservando el *core* del negocio y ADN de la marca buscando tener el control de todos sus locales. Es así que hoy en día, está presente en seis países de la región latinoamericana contando con diversos canales de venta: locales propios (*traditional stores*, *concept stores*, *vintage stores*), “*Store in Store*” corners en multitiendas, tiendas multimarca en manos de terceros “*Wholesale*” y el “*e-store*”.

Por otro lado, contrataron a *Miebach Consulting* para rediseñar los procesos de logística con el fin de poder manejar adecuadamente el incremento en la

⁷³Mares, A. (7 octubre 2019) Rapsodia estrena su nuevo concepto de tienda en Argentina. *Fashion Network*. Recuperado el 5 de abril 2020: <https://ar.fashionnetwork.com/news/Rapsodia-estrena-su-nuevo-concepto-de-tienda-en-argentina,1145085.html>

demanda por *e-commerce* y para optimizar el manejo de la operación internacional. Los nuevos depósitos tienen como objetivo ser más eficientes, flexibles y dinámicos. Se busca mejorar la capacidad de almacenamiento y los tiempos de entrega del *e-commerce*. Maximiliano Canessa, gerente de logística de Rapsodia, expresa “*A partir de un crecimiento sostenido de la compañía, año tras año, se definió trazar un plan mayor, que implica un salto cuanti y cualitativo en todas las áreas: desde el producto hasta la distribución, pasando por todas las etapas del proceso*”⁷⁴. El objetivo se centra en ir reduciendo los procesos tercerizados y fortalecer su propia red de distribución para no depender de terceros y mejorar la eficiencia en las operaciones.

El desarrollo de la omnicanalidad llevo a repensar los procesos, siendo uno de los desafíos, cómo recrear la experiencia sensorial de compra a través de la web. Por ejemplo, se implementó realizar el pedido *online* con la opción de “*pick up in store*” para no perder ese vínculo entre el consumidor y local. Hoy en día, las ventas a través de la plataforma representan el mayor canal de venta y se decidió invertir en el *Sistema Oracle*, el cual brinda soluciones en la nube y ayuda al desarrollo *online*.

Promoción: Con relación a la promoción, *Rapsodia* comenzó su primera campaña gráfica en 2007 a través de la publicidad tradicional en medios gráficos exclusivos. Se busca evitar los medios de consumo masivo como ser la televisión o afiches en las calles con el fin de respetar el segmento al cual va dirigido y no perder la selectividad de la marca. Algunos de los principales medios gráficos como ser revista *OHLALA*, *Para Ti*, *Catalogue* son medios selectivos, mayormente especializados en el rubro. Se realizan eventos de moda exclusivos como así también se utilizan algunas figuras públicas como colaboradoras de la marca, vitales para mantener el posicionamiento.

Con la entrada del *Fondo L´Catterton*, comenzaron a desarrollar estrategias de *co-branding* como por ejemplo *Maaji* en Colombia o participar de la *Semana de*

⁷⁴Rapsodia optimiza con Miebach la logística para la industria de la moda. (6 de abril 2017) *Web Picking* Recuperado el 7 de septiembre 2019: <https://webpicking.com/rapsodia-optimiza-con-miebach-la-logistica-para-la-industria-de-la-moda/>

la Moda en México, evento auspiciado por *Mercedes Benz* en 2019. Se busca incrementar el reconocimiento de la marca y la asociación a marcas de lujo.

La omnicanalidad produjo un cambio en la forma de comunicar y promocionar. Las redes sociales deben ser utilizadas como una herramienta de comunicación, pero se debe establecer un mensaje claro y respetar el ADN de la marca permitiendo una comunicación directa con las clientas, sin descuidar el segmento objetivo. Si bien las redes sociales tomaron importancia, *Rapsodia* continua también con la publicidad tradicional en revistas especializadas de moda.

La era digital trajo como consecuencia que se deban repensar las estrategias de marketing, produciendo un cambio de paradigma del modelo de negocio. *Rapsodia* fue una de las pioneras en lanzar la plataforma *e-commerce* y desarrollar la omnicanalidad. La tecnología llevó a un mercado más exigente y competitivo, pero también más transparente. El gran desafío hoy es cómo fidelizar a los clientes ante tanta información en las redes sociales y cómo transmitir la impronta de la marca.

Anexo 9: *La Martina*, análisis del Marketing Mix (elaboración propia)

Producto: En el caso de *La Martina* la marca representa un estilo de vida ligado a un deporte de elite, exclusivo como es el polo. No es considerada sólo como una marca de indumentaria de lujo, sino un *lifestyle*. La estrategia de producto se basa en ofrecer artículos de alta calidad que reflejan la identidad de la misma con un diseño original acompañando dicho estilo. El objetivo principal de su fundador fue crear una marca internacional de la mano del juego del polo, no un producto específico de dicho deporte.

En sus orígenes comenzaron como una talabartería con la oferta de equipamiento de polo, siendo uno de sus primeros productos, los bolsos de cuero crudo artesanal para los polistas y luego fueron adicionando indumentaria para practicar el deporte (casco, botas, sillas de montar entre otros accesorios). Con el correr de los años, la marca comenzó a ganar reconocimiento convirtiéndose en “proveedor oficial” de los equipos de polo, donde las camisetas con el logo de la marca tuvieron un rol principal, lo cual les permitió darse a conocer al mundo e ir ampliando la gama de productos, llegando a trascender las fronteras del deporte. Asimismo, logró la asociación de la imagen con marcas de primera línea como ser *Alfa Romeo* al realizar el estampado de las remeras junto a su nombre. Hoy en día, se ofrece indumentaria, no sólo para la práctica del deporte, sino también para la moda urbana para hombres, mujeres y niños.

La Martina siempre busca representar el polo en todos sus artículos, buscando ofrecer productos clásicos y duraderos. La calidad de los productos es el valor agregado y la identidad de la marca es lo que hace que los consumidores la elijan por encima de su competencia.

En relación con la producción, trabajan con socios estratégicos para la confección mientras que los diseños son propios de *La Martina* a cargo principalmente de Gachi Ferrari. Los productos se fabrican en diferentes partes del mundo como ser América Latina, Europa y Asia, salvo el equipamiento de polo que se produce sólo en Argentina. Una de las ventajas de la empresa es que nunca perdieron el control de la marca, asegurándose así que su identidad

sea respetada. Se prioriza la utilización de materia prima de alta calidad, en especial la importancia del cuero noble y duradero, con el fin de continuar desarrollándose como una marca *Premium* global que perdura en el tiempo.

En Argentina se produce todo en forma local y además exportan algunos productos. El 100% del equipamiento de polo se exporta desde Argentina, ya que es confeccionado en forma artesanal, decidiendo no llevarlo a producción de escala para que no pierda ese valor agregado y usando el término "*Fabricado en Argentina*" como ventaja competitiva. Asimismo, la empresa se convirtió en un referente del deporte en cuanto a los equipamientos de polo dada su buena calidad y seguridad percibida por los polistas en un deporte de riesgo.

En relación con el resto de los productos, si bien la oferta es similar en todo el mundo, trabajan con socios estratégicos con el fin de adaptar cada uno de ellos a la cultura del país de desembarco buscando obtener una mejor respuesta por parte de los consumidores. Según Lando Simonetti, "*el producto es el mismo, pero interpretamos la cultura del lugar y adaptamos la ambientación del local a esa forma de vida. La decoración es un valor agregado*" ⁷⁵. Poseen un equipo interno con sede en Zurich, Suiza y en Argentina, pero adicionalmente contratan diseñadores externos para situaciones específicas. Gachi Ferrari, esposa de Lando Simonetti, es la encargada del diseño integral de todas las colecciones donde se busca que los productos reflejen la experiencia del polo, *lifestyle* del polo y ahora también se trasladó a la moda urbana. *La Martina* nunca perdió el control sobre los diseños, sí trabajan con socios estratégicos para la producción y distribución.

Precio: *La Martina* establece una política de precios alta. El manejo del precio es fundamental en el posicionamiento de la marca, es por ello que mantener una política de precios altos, consistente y duradera en el tiempo, permite la fidelización de los clientes a lo largo de los años. Lando Simonetti, fiel a sus convicciones, siempre priorizó lo invertido en la construcción de la marca sobre el rédito económico. Es por ello que fue vital mantener una política de precios

⁷⁵ Esacalola, C. (25 de octubre 2014). "Lando Simonetti "Creó una marca de indumentaria para polo, La Martina, presente en 25 países y estudiada como modelo de negocio. Familia y desapego" *Pressreader*. Recuperado el 20 de mayo 2019: <https://www.pressreader.com/argentina/noticias/20141025/283747017411920>

altas buscando ser una marca *premium* de indumentaria que tiene como consumidor a un segmento exclusivo, de élite, que gira en torno al mundo del polo.

A la hora de determinar los precios poseen dos tipos de estrategia. Por un lado, en los productos de indumentaria, moda urbana, si bien son precios altos evalúan los de los competidores similares como ser *Polo Ralph Lauren*, para fijarlos. En cambio, en la categoría de productos donde la marca es líder, como ser el equipamiento para el deporte y *merchandaising* del polo, son libres para establecerlo. No compiten por precio, sino por calidad de producto y marca.

Asimismo, dentro de la política de precios, la empresa estableció no realizar liquidaciones masivas de los productos puesto que los mismos son considerados clásicos y atemporales. Al no seguir un patrón de moda y a que la mayoría de la oferta se vende a precio regular no poseen la necesidad de liquidar el stock al final de temporada, reafirmando el concepto de marca *premium*. No sumarse a descuentos y promociones colabora con la estrategia de “cuidar los productos” y mantener en el segmento.

Plaza: Desde sus inicios, la estrategia de plaza se centra en ofrecer productos a través de tiendas multimarcas ubicados estratégicamente en los centros comerciales donde predominaban las marcas de lujo. Ello les permitió la rápida asociación de la marca en la mente de los consumidores ganando rápido posicionamiento con una estrategia de marketing que no implicó grandes costos. Además, la presencia en los eventos de polo y convertirse en “*proveedor oficial*”, afianzó su posicionamiento.

En cuanto la marca comenzó a ser reconocida y obtuvo buen posicionamiento en el mercado Premium, desarrollaron su propio canal de distribución, creando sus propios locales exclusivos (con o sin franquicias) ejerciendo un mayor control sobre los productos y la marca. La estrategia de plaza siempre se centró en la importancia de la ubicación en las tiendas en las ciudades más importantes de lujo y glamur constituyendo así una selectiva red de distribución.

Asimismo, *Polo Managment Group*, resultó ser una herramienta útil a la hora de escoger una plaza nueva y testear de esta manera no sólo el interés por el polo, sino la potencial demanda de ese mercado.

Cabe destacar la importancia de la decoración en sus tiendas, adecuada a la cultura de cada país donde establecen los locales, realizando así estrategias de adaptación sin descuidar el ADN de la marca. Asimismo, se busca que el cliente cuando entre a las tiendas atraviere una experiencia sensorial de compra. Se busca innovar en las tiendas como por ejemplo Pablo Durañona comenta:

“Se trata de un espacio para clientes exclusivos en donde pueden disfrutar de un probador privado, barra con bebidas importadas, sillones y sala de estar, y servicio de cafetería. Además, pueden conocer los adelantos de la última colección, confeccionar sacos, camisas y zapatos a medida y comprar parte de la línea internacional a través de un iPad”⁷⁶.

Promoción: *La Martina* desde sus comienzos instauró una política de promoción particular con un alto impacto y una baja inversión económica buscando posicionar la marca a nivel global. En los comienzos para desarrollar el contenido de la marca se centraron en la publicidad en eventos y revistas exclusivas. Luego, a través de *Polo Managment Group*, se empezó con la organización de eventos de polo a nivel mundial y una mayor difusión del deporte. Esto también ayudo a asociar la marca con los auspiciantes de los torneos, en su mayoría marcas de lujo, lo cual le permitió posicionar a *La Martina* dentro de un segmento exclusivo. Otra forma de promoción fue convertirse en “*proveedor oficial*” de los equipos de polo oficiales a través de la donación de la ropa y equipamiento de polo, extendiéndose luego a las universidades de *Oxford, Harvard, Yale y Eton*. Dichos acontecimientos le brindaron alta exposición otorgándoles la posibilidad de colocar los productos en locales multimarca, primer paso de la estrategia de internacionalización.

A través, de estrategias de *co-branding* (colaboración entre marcas) colaboró con la rápida asociación de *La Martina* a marcas de lujo dentro de la industria de

⁷⁶Pablo Durañona: “El argentino y el chileno buscan productos más sobrios” (22 de marzo 2017). *Marketers by adlatina*. Recuperado el 15 de abril 2020 <http://www.marketersbyadlatina.com/2084-Pablo-Durañona-El-argentino-y-el-chileno-buscan-productos-más-sobrios>”

la moda. Uno de los primeros pasos con la asociación de marcas de primera línea fue estampar el sello de *Alfa Romeo* en las camisetas de polo junto al logo de *La Martina*. Pablo Durañona, señala *“ofrecemos a nuestros clientes prendas exclusivas, de excelente calidad inspiradas en otras marcas posicionadas en el mismo segmento que La Martina”*.⁷⁷

El establecimiento de embajadores de la marca en todo el mundo con los que se comparte los valores y estilo de vida ayuda a comunicar los mensajes de la marca y que los consumidores se vean identificados, fortaleciendo así el sentido de pertenencia con la misma. Asimismo, la utilización de la imagen de los polistas argentinos resulta una herramienta útil de comunicación de la marca puesto que son muy valorados en el mundo y ejercen una influencia muy alta en la adhesión a la misma.

A partir del 2015, se comenzó con un proceso de transformación digital, creándose una plataforma online lo que obligo a repensar el modelo de negocio y las estrategias de promoción a través de las redes sociales. Así para incentivar la promoción de la moda urbana, deciden contratar actores famosos para publicitarlo. De la mano de ello surge una línea *“Blue Tag”* más urbana, la cual se publicita a través de famosos siempre relacionado al deporte y al segmento exclusivo.

A través de la plataforma online, Durañona comenta:

*“La firma apunta a crear una comunidad global que habla y respira polo en tiempo real. Según los planes, un cliente de Buenos Aires podrá seleccionar la prenda deseada en el sitio de venta online. El sistema seleccionará el punto de distribución más oportuno, que puede estar tanto en Dubái como en Miami.”*⁷⁸

Se busca evitar el se *“agotó el stock”*, ofreciendo un servicio más avanzado creando la fidelización de los clientes. El canal online recobro suma importancia

⁷⁷ Op. Cit 76

⁷⁸Cannilla, F. (19 de diciembre 2016) Una nueva forma de jugar en un mercado global: la transformación del polo. *El Cronista*. Recuperado el 10 de octubre 2019 <https://www.cronista.com/deportes/Una-nueva-forma-de-jugar-en-un-mercado-global-20161219-0008.html>

en los últimos años y se deben ajustar las estrategias para adaptarse a esta nueva situación.

Con la transformación digital se produjo un cambio en la operatoria de la empresa. Se introdujeron modificaciones tecnológicas en la parte administrativa y contable y luego se expandió a repensar las estrategias de marketing y comunicación frente al nuevo panorama del mundo interconectado. Se creó la plataforma *e-commerce*, con el objetivo de constituir una comunidad global del polo, donde se puedan solicitar productos de todo el mundo. Sin embargo, el gran desafío de las redes sociales es cómo seguir desarrollando las estrategias de marketing sin realizarlo de forma masiva y preservar el segmento exclusivo y de élite del polo.

Bibliografía

- Abad, P. (6 de enero 2015) Dubái, la meca de lujo. *El país*. Recuperado el 11 de abril 2020: https://elpais.com/elpais/2015/01/06/eps/1420550767_173268.html
- Anat Keinan, María Fernanda Miguel, Sandrine Crener (2015) *La Martina: polo, lujo y mucho más*. Harvard Business School Case 216-S06. Recuperado de: <https://hbsp.harvard.edu/product/515085-PDF-ENG>
- Angel, A. (11 de julio 2018) La justicia en México es un desastre, ¿cómo reconstruirla?. *New York Times*. Recuperado el 21 de abril 2020: <https://www.nytimes.com/es/2018/07/11/espanol/opinion/opinion-arturo-angel-mexico-impunidad-crisis-justicia.html>
- Araya, L. (2009) El proceso de la internacionalización de empresas. *Univerisidad de La Rioja (ES)*. Recuperado el 20 de mayo 2019: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Barney, J; Arian, A. (2001). Resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA., 124–188.
- Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Pp. 99–120.
- Bertero, M (14 de enero 2019). Diego Barbagallo (Grupo Alas): “En el medio de nuestra expansión nos agarró la tormenta perfecta” *Modaeslatinoamérica*. Recuperado 29 de octubre 2019. <https://www.modaes.com/back-stage/diego-barbagallo-grupo-alas-en-el-medio-de-nuestra-expansion-nos-agarro-la-tormenta-perfecta.html>
- Bertero, M. (8 de marzo 2018) Diego Barbagallo (Rapsodia): “Queremos ser un hólding de 500 millones de dólares de facturación” *Modaeslatinoamérica*. Recuperado el 2 de septiembre 2019: <https://www.modaes.com/back-stage/diego-barbagallo-rapsodia-queremos-ser-un-holding-de-500-millones-de-dolares-de-facturacion.html>
- Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J. (2002) *Comportamiento del Consumidor*. Ed: Thomson. México D.F.
- Canal de la Ciudad (16 de octubre 2015) "Nunca contrate un profesional", Lando Simonetti en Magistrales. Recuperado el 5 de octubre 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=EQuDmNkZ5rM&t=4s>.
- Canals, J., & Espinosa, M. C. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cannilla, F. (19 de diciembre 2016) Una nueva forma de jugar en un mercado global: la transformación del polo. *El Cronista*. Recuperado el 10 de octubre 2019 <https://www.cronista.com/deportes/Una-nueva-forma-de-jugar-en-un-mercado-global-20161219-0008.html>
- Chacra, M. (25 de febrero 2017) Infobae en Dubái: la contradictoria pasarela de lujo en el corazón de Medio Oriente. *Infobae*. Recuperado el 10 de abril 2020: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/02/25/infobae-en-dubai-la-contradictoria-pasarela-del-lujo-en-el-corazon-de-medio-oriente/>
- Cicero, G. (2007) El caso La Martina. *La Nación*. Recuperado el 5 de mayo 2019: <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/el-caso-la-martina-nid962183>
- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M.A., Montoya, M.A., Borda Reyes, A., Fleury, M.T.L. and Newburry, W. (2019),

- "Uncommoditizing strategies by emerging market firms", *Multinational Business Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 141-177. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>
- Del Rio, A. (3 de septiembre 2018) Quién es Marc Leffman el diseñador que ficho Rapsodia para su plan de expansión internacional. *El Cronista*. Recuperado el 25 de septiembre 2019: <https://www.cronista.com/clase/dixit/Quien-es-Marc-Leffman-el-disenador-que-ficho-Rapsodia-para-su-plan-de-expansion-internacional-20180830-0001.html>
 - Diamante, S. (2016). Moda y finanzas: Rapsodia suma tres países, entra al hogar y sale a la bolsa. *La Nación*. Recuperado el 20 de octubre 2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1916582>
 - Dvoskin, R. (2004) *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires. Granica.
 - Elizondo, M. (13 de diciembre 2016) País aislado: el que cierra el comercio, cierra inversiones. *Ámbito edición impresa*. Recuperado el 5 de septiembre 2019: <https://www.ambito.com/edicion-impresa/pais-aislado-el-que-cierra-el-comercio-cierra-inversiones-n3965629>
 - En 2018, otra vez, Argentina fue uno de los países más cerrados del mundo. (5 de agosto 2019). *Economis*. Recuperado el 5 de septiembre 2019: <https://economis.com.ar/en-2018-otra-vez-argentina-fue-uno-de-los-paises-mas-cerrados-del-mundo/>
 - Entrevista realizada a Pilar Rodríguez Varela, ex gerente de Marketing de *Rapsodia*
 - Esacalola, C. (25 de octubre 2014). "Lando Simonetti "Creó una marca de indumentaria para polo, La Martina, presente en 25 países y estudiada como modelo de negocio. Familia y desapego" *Pressreader*. Recuperado el 20 de mayo 2019: <https://www.pressreader.com/argentina/noticias/20141025/283747017411920>
 - Experiencia Endeavour BA 2016 (1 de julio 2016) "Josefina Helguera, Creer es crear" Recuperado el 5 de abril 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=U5xKHUhf4YQ>
 - Fassio, Adriana, Pascual Liliana, Francisco M. Suárez (2002) *Capítulo 3: ¿Qué es diseño de investigación es más adecuado para el proyecto que pienso llevar a cabo?* p. 1 "Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo"
 - Finchelstein, D. (2012). Políticas públicas, disponibilidad de capital e internacionalización de empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile. *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales*, 39 (70), 103-134. Recuperado el 10 de septiembre 2019.
 - Finchelstein, D. (2017) "La importancia de promover que las empresas nacionales se expandan hacia mercados internacionales". Recuperado el 25 de septiembre 2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-importancia-de-promover-que-las-empresas-nacionales-se-expandan-hacia-mercados-internacionales-nid2025421>,
 - Fittipaldi, M. (28 de mayo 2018) L Catterton, el brazo de LVMH que pasó por Pepe Jeans y que hoy viste de Rapsodia. *Marcela Fittipaldi Magazine*. Recuperado 21 de abril 2020: <http://marcelafittipaldi.com.ar/2018/05/l-catterton-el-brazo-de-lvmh-que-paso-por-pepe-jeans-y-que-hoy-viste-de-rapsodia/>
 - Gajardo, F. (2017) "Rapsodia lanzó su colección SS 18" *Lanación*. Recuperado el 5 de abril 2019: <http://lanacion.cl/2017/08/13/rapsodia-lanzo-su-coleccion-ss-18/>
 - Garau, J. (25 de febrero 2015) El argentino que llegó a ser reconocido en Harvard. *Apertura*. Recuperado el 20 de marzo 2020: <https://www.apertura.com/negocios/El-argentino-que-llego-a-ser-reconocido-en-Harvard--20150225-0004.html>

- García, G. (19 de enero 2018) Argentina solo le vende a países emergentes. La Prensa Recuperado el 7 de octubre 2019: <http://www.laprensa.com.ar/461318-Argentina-solo-le-vende-a-paises-emergentes.note.aspx>
- Gasalla, J. (7 de julio 2019) Argentina cayó al sexto puesto de PBI per cápita de América Latina. *Infobae economía*. Recuperado el 5 de abril 2020: <https://www.infobae.com/economia/2019/07/07/argentina-cayo-al-sexto-puesto-de-pbi-per-capita-de-america-latina/>
- González, L. (22 de mayo 2018) Mercado de lujo en México mantendrá crecimientos de 6%. *El Economista México*. Recuperado el 20 de abril 2020: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mercado-de-lujo-en-Mexico-mantendra-crecimientos-de-6-20180522-0020.html>
- Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones Madrid: Civitas, (5a ed.).
- Guía del Inversionista: como exportar e importar desde Chile. (7 de febrero 2018) *Invest Chile* Recuperado el 1 de mayo 2020: https://blog.investchile.gob.cl/bloges/comercio-internacional?_ga=2.143153072.447891153.1588337335-768780459.1588337335
- Hoffman, D. ET AL. (2007) Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición
- *Infobae economía*. Recuperado el 5 de abril 2020: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>
- Inigo, A. (11 de junio 2019) "La Argentina Rapsodia apunta a EE.UU, Ecuador y Perú" *Fashion Network*. Recuperado el 1 de octubre 2019. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-argentina-rapsodia-apunta-a-ee-uu-ecuador-y-peru,1107308.html>
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalisation process of the firm a model of knowledge development an increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8:23-32.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Editorial Norma.
- La Argentina se encuentra una vez más al borde del abismo en materia de deuda pública (3 de febrero 2020)
- La colombiana Maaji y la argentina Rapsodia presentan su colección "Midnight Blossom" (19 de septiembre 2018). *EFE Colombia Moda* Recuperado el 10 de octubre 2019: <https://www.efe.com/efe/america/gente/la-colombiana-maaji-y-argentina-rapsodia-presentan-su-coleccion-midnight-blossom/20000014-3754493>
- La historia de Rapsodia, la marca de ropa fundada por Sol Acuña y Josefina Helguera. (2013) *Exportando Franquicias*. Recuperado el 1 de octubre del 2019: <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2013/08/08/la-historia-de-rapsodia-la-marca-de-ropa-fundada-por-sol-acuna-y-josefina-helguera/>
- La marca de moda Rapsodia se convierte en Grupo Alas. (14 de enero 2019) *lprofesional negocios*. Recuperado el 25 de abril 2020: <https://www.iprofesional.com/negocios/284828-medios-comercio-dolar-La-marca-de-moda-Rapsodia-se-convierte-en-Grupo-Alas>
- La Martina: elegancia azul. (2015) *La Nación*. Recuperado el 11 de octubre 2019: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-martina-elegancia-azul-nid1853413>
- Lancheros, L. (17 de octubre 2018) Creamos prendas que roben el aliento: Rapsodia. *Nueva Mujer*. Recuperado el 22 de abril 2020:

<https://www.nuevamujer.com/actualidad/2018/10/17/creamos-prendas-roben-aliento-rapsodia.html>

- Lanzamiento Rapsodia. (4 de septiembre 2019) *Revista L´official*. Recuperado el 20 de abril 2020 <https://www.lofficiel.com.ar/Belleza/lanzamiento-rapsodia#image-6262>
- Larrinaga, O. (septiembre 2005) “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión contemporánea”. Recuperado el 20 de abril 2019: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- Líderes Tv. MañanaProfesional. (6 de septiembre 2016) “Entrevista de "Líderes Hoy" a Lando Simonetti - Fundador de La Martina”. Recuperado el 5 de octubre 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=YIMYJk-nBJg>
- Liesch Peter, Knight, Gary A. (segundo Trimestre 1999). “Internalización de la Información y las tasas Críticas de rentabilidad de internacionalización de pequeñas y medianas empresas”. *Revista de Negocios Internacionales* 30.2.:383-394
- Lissotto, R. (23 de junio 2017) “Rapsodia (Josefina Helguera, Detrás de la etiqueta)” Recuperado 5 de abril 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=bchXgPhkZvg>
- Llompert Laigle, C. Reymúndez, C. (2018) 48 horas en Dubai: el desierto donde todo es posible. *La Nación*. Recuperado el 12 de abril 2020: <https://www.lanacion.com.ar/turismo/48-horas-en-dubai-el-desierto-donde-todo-es-posible-nid2128527>
- Mafud, L. (11 de julio 2013) El dilema del master franquiciado. *El Cronista*. Recupeado el 10 de julio 2019: <https://www.cronista.com/pyme/El-dilema-del-master-franquiciado-20130711-0017.html>
- Marca local de indumentaria desembarca en México. (14 de noviembre 2017) *I-profesional negocios*. Recuperado el 15 de marzo 2020. <https://www.iprofesional.com/negocios/56948-marca-local-de-indumentaria-desembarca-en-mexico>
- Mares, A. (18 de mayo 2018). Rapsodia impulsa el trabajo de tejedoras mexicanas. *Fashion Network*. Recuperado el 2 de abril 2020 <https://pe.fashionnetwork.com/news/rapsodia-impulsa-el-trabajo-de-tejedoras-mexicanas,978849.html>
- Mares, A. (20 de diciembre 2017) “ Cerca del 70% de las ventas de moda en Chile provienen de la importación” *Fashion Network*. Recuperado el 28 de abril 2020: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Cerca-del-70-del-total-de-las-ventas-de-moda-en-chile-provienen-de-la-importacion,904175.html>
- Mares, A. (26 de octubre 2018). Rapsodia desembarca en Valparaíso y roza la decena de tiendas en Chile. *Fashion Network*. Recuperado el 4 de abril 2020: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Rapsodia-desembarca-en-valparaiso-y-roza-la-decena-de-tiendas-en-chile,1028283.html>
- Mares, A. (7 octubre 2019) Rapsodia estrena su nuevo concepto de tienda en Argentina. *Fashion Network*. Recuperado el 5 de abril 2020: <https://ar.fashionnetwork.com/news/Rapsodia-estrena-su-nuevo-concepto-de-tienda-en-argentina,1145085.html>
- McCarthy, J. & Perreault, W. (1999) *Marketing: Un Enfoque Global*. 13° Edición, Mc Graw Hill.

- México denunciaría a marcas internacionales que plagian diseños indígenas. (16 de agosto 2018). *Infobae*. Recuperado el 30 de abril 2020
<https://www.infobae.com/america/mexico/2018/08/16/mexico-denunciara-a-las-marcas-internacionales-que-plagian-disenos-indigenas/>
- Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harvard Business Review, In Harvard-Deusto Business Review, Vol.60, Pp. 4107-4114.
- Molina, F. (14 de mayo 2019) Argentina recupera la categoría de “mercado emergente” *El país*. Recuperado el 7 de octubre 2019:
https://elpais.com/economia/2019/05/14/actualidad/1557842502_058316.html
- Pablo Durañona: “El argentino y el chileno buscan productos más sobrios” (22 de marzo 2017). *Marketers by adlatina*. Recuperado el 15 de abril 2020
<http://www.marketersbyadlatina.com/2084-Pablo-Durañona-“El-argentino-y-el-chileno-buscan-productos-más-sobrios”>
- Pablo Villalba, CEO de La Martina “Todo un estilo” (2015). *Revista In semanal, infonegocios* #81. Recuperado el 10 de octubre 2019:
<https://es.calameo.com/read/001508543eb8e0292e858>
- Página oficial Grupo Axo- Rapsodia <http://grupoaxo.com/rapsodia-fallwinter-2018/>
- Página oficial Grupo Axo, Alianza con Aptos y Axity
<https://www.aptos.com/es/resources/grupo-axo-apunta-hacia-entregar-experiencias-omnicanal-con-aptos/>
- Página oficial La Martina: <https://www.lamartina.com.ar>
- Página oficial Maserati. Recuperado el 22 de marzo 2020
<https://www.maserati.com/es/es/news/El-campeón-de-baseball-mariano-rivera-conduce-el-SUV-levante-tras-visitar-la-colección-de-Maserati-históricos-en-el-Museo-Panini-0>
- Página oficial Rapsodia Inside. <https://rapsodiainside.com/historia>
- Página web: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Recuperado el 10 de abril 2020: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/etiqueta-cultural-comercial-y-de-negocios-de-italia/>
- Página web: Datosmacro.com “México: Economía y demografía”. Recuperado el 20 de abril 2020 <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>
- Página web: *datosmacro.com* Recuperado el 12 de abril 2020:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/emiratos-arabes-unidos>
- Página web: Datosmacro.com Recuperado el 22 de abril 2020:
<https://datosmacro.expansion.com/pib/chile?anio=2018>
- Página web: *datosmacro.com*, Recuperado el 10 de abril 2020:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>
- Página web: *Italia*: “La Italia de la moda” Recuperado el 12 de abril 2020:
<http://www.italia.it/es/ideas-de-viaje/made-in-italy/la-italia-de-la-moda.html>
- Página web: Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación:
<https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>
- Página web: *Santander Trade Markets*. “México: Política y economía” Recuperado el 20 de abril 2020 <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>
- Página web: *Santander Trade*. “Emiratos Árabes Unidos. Política y economía” Recuperado el 10 de abril 2020: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/emiratos-arabes-unidos/politica-y-economia>

- Página web: *TMF Group/ Italia*. Recuperado el 8 de abril 2020: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-italy/>
- Pla, B. J., & León, D. F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Plan Argentina Exporta 2019, Recuperado el 2 de septiembre 2019: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_exporta_21may19.pdf
- Porter, M.E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cía. Editorial Continental.
- Porter, Michael E. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. 61–78 (November–December)
- Porter, Michael. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. In Strategic Management Journal, Vol. 12, Pp. 95-117.
- Potocar, C. (17 de enero 2017) La historia de Gachi Ferrari: de actriz a empresaria de la moda. *Apertura*. Recuperado el 25 de septiembre 2019: <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/La-historia-de-Gachi-Ferrari-de-actriz-a-empresaria-de-la-moda-20170117-0001.html>
- Productora del Mate (26 de febrero 2015) “CLAUDIO RÍGOLI en TAL COMO SON con Lando Simonetti” (Recuperado el 5 de mayo de 2019) <https://www.youtube.com/watch?v=JGCzSKTfdDo>
- Puerto Becerra (2009), “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización” Recuperado el 20 de mayo 2019: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025>
- Quesada, R. (24 de diciembre 2015) Dubái: una puerta a los negocios de Medio Oriente. *El Cronista*. Recuperado el 22 de marzo 2020: <https://www.cronista.com/pyme/Dubai-una-puerta-a-los-negocios-de-medio-oriente-20151224-0030.html>
- Quiroga, A. (13 de octubre 2019) ¿Por qué no despegan las exportaciones? *Clarín Economía*. Recuperado el 7 de abril 2020. https://www.clarin.com/economia/economia/despegan-exportaciones_0_TQFpceQn.html
- Rapsodia nombró a un ex Michael Kors como director creativo. (19 de julio 2018) *lprofesional Management*. Recuperado el 15 de abril 2020: <https://www.iprofesional.com/notas/271833-Rapsodia-nombro-a-un-ex-Michael-Kors-como-director-creativo>
- Rapsodia optimiza con Miebach la logística para la industria de la moda. (6 de abril 2017) *Web Picking* Recuperado el 7 de septiembre 2019: <https://webpicking.com/rapsodia-optimiza-con-miebach-la-logistica-para-la-industria-de-la-moda/>
- Riggi, H (21 de febrero 2017) Un fondo de inversión se asocia a Rapsodia para expandir la marca a nivel global. *El Cronista*. Recuperado el 8 de octubre 2019: <https://www.cronista.com/negocios/Un-fondo-de-inversion-se-asocia-a-Rapsodia-para-expandir-la-marca-a-nivel-global-20170221-0065.html>
- Río, J. (19 de noviembre 2015) Lando Simonetti: "Todo lo que el manual dice que no hagamos, nosotros lo hacemos desde el día uno". *La Nación*. Recuperado el 6 de mayo 2019. <https://www.lanacion.com.ar/economia/lando-simonetti-todo-lo-que-el-manual-dice-que-no-hagamos-nosotros-lo-hacemos-desde-el-dia-uno-nid1847022>
- Ríos, V. (13 de noviembre 2019) ¿Por qué México no crece? *New York Times*. Recuperado el 21 de abril 2020:

<https://www.nytimes.com/es/2019/11/13/espanol/opinion/crecimiento-mexico-violencia.html>

- Riquelme, X. (23 de marzo 2017) El making de Rapsodia. *Revista Paula*. Recuperado el 10 de octubre 2019: <https://www.paula.cl/moda/making-of-rapsodia/>
- Risatti, F. (27 de julio 2017) Diseño argentino para las latinas *El país*. Recuperado el 15 de abril 2020: https://elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501147457_033122.html
- Rissati, F (27 de julio 2017). El polo argentino como marca mundial. *El País*. Recuperado el 20 de marzo 2020: https://elpais.com/economia/2017/06/29/actualidad/1498736088_010285.html
- Romei, V. (14 de noviembre 2018) “La causa de la crisis de Italia no es el euro sino los problemas estructurales” *El Cronista*. Recuperado el 8 de abril 2020: <https://www.cronista.com/financiantimes/La-causa-de-la-crisis-de-Italia-no-es-el-euro-sino-los-problemas-estructurales-20181113-0062.html>
- Sainz, A. (2018). Fernando Minaudo: "Con Rapsodia ya probamos que podemos ser un jugador internacional" *La Nación*. Recuperado el 5 de abril 2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/fernando-minaudo-con-rapsodia-ya-probamos-que-podemos-ser-un-jugador-internacional-nid2134851>
- Sainz, A. (2017) Paradoja argentina: ropa cara, pero con marcas exitosas en el exterior. *La Nación*. Recuperado 1 de abril 2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/paradoja-argentina-ropa-cara-pero-con-marcas-exitosas-en-el-exterior-nid1990872>
- Samuel, K (29 enero 2019) La increíble economía de Dubai. *ProEconomía*. Recuperado el 12 de abril 2020: <https://proeconomia.net/la-increible-economia-de-dubai/>
- Urbano Pulido David, Toledano Garrido Núria (2007) *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*, Revista OIKOS, año 11, No 24, diciembre de 2007, pp. 145 – 160.
- Valleboni, C. (2 de febrero 2018) El desafío de las franquicias más allá de las fronteras. *Forbes Argentina*. Recuperado el 10 de mayo 2019. <https://www.forbesargentina.com/desafio-las-franquicias-mas-alla-las-fronteras/>
- Villalba, P. (2010) . Caso de Negocios: La Martina” Análisis de los factores claves de éxito en el posicionamiento de una marca argentina en el mercado del lujo mundial” (Tesina, Maestría en Dirección de empresas, Universidad del CEMA). Recuperado el 5 de septiembre 2019: https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2010/Tesina_MBA_UCEMA_Villalba.pdf
- Villardón, M. (2 de junio 2018) Dubai abre inversión extranjera: visados 10 años y capital 100% foráneo de las empresas locales *Okdiario*. Recuperado el 10 de abril 2020: <https://okdiario.com/economia/dubai-abre-inversion-extranjera-visados-10-anos-capital-100-foraneo-empresas-locales-2357551>
- Zaroni, L. (12 de septiembre 2018) El mundo digital me puso de cliente a un milenial. *Forbes Argentina* Recuperado el 20 de octubre 2019: <https://www.forbesargentina.com/el-mundo-digital-me-puso-de-cliente-a-un-millennial/>
- Zuretti, T. (2014) “*Posicionamiento de una marca, un estudio sobre el sector de indumentaria*” (Tesis Licenciatura de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés). Recuperado el 5 de mayo 2019: <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/10854>