



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

OPORTUNIDADES DE LOS EMPRENDIMIENTOS ARGENTINOS DE INDUMENTARIA PARA INSERTARSE EN EL MERCADO JAPONÉS

Análisis del caso Maydi en Japón

Autora: Antonella Victoria Biante

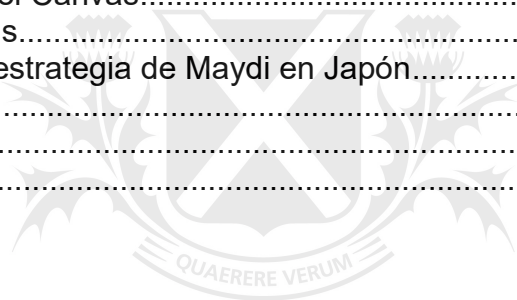
Legajo: 28.133

Mentor: Diego Finchelstein

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Índice

Abstract.....	3
Introducción.....	4
1.1. Problemática.....	4
1.2. Preguntas y objetivos de investigación.....	6
1.3. Justificación de las razones de estudio.....	7
1.4. Marco Teórico.....	7
1.5. Estrategia metodológica.....	10
Industria de indumentaria japonesa.....	12
2.1. CAGE Model.....	13
2.2. The Five Competitive Forces.....	23
2.3. Impacto del COVID-19.....	38
Análisis del caso Maydi.....	40
3.1. Presentación de la empresa.....	40
3.2. Business Model Canvas.....	41
3.3. SWOT Analysis.....	53
3.4. Análisis de la estrategia de Maydi en Japón.....	64
Conclusiones.....	68
Bibliografía.....	71
Anexos.....	74



Universidad de
San Andrés

Abstract

En Argentina, el 99% de las empresas empleadoras son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), acumulando el 65% del trabajo privado formal y dinamizando la economía del país. Aun así, estas empresas presentan una falta de prospección hacia los mercados extranjeros que limita los intercambios comerciales a países limítrofes, China y Estados Unidos. Debido a la distancia geográfica y las barreras culturales-lingüísticas, los emprendedores argentinos pierden de vista las oportunidades que tienen en el mercado japonés, en especial para los negocios de indumentaria.

Tras estudiar las distancias CAGE entre Argentina y Japón y la rivalidad en la industria de moda nipona, este trabajo de graduación sostiene que, pese a los desafíos sociales y la amenaza de competidores fuertes, el mercado japonés es atractivo para aquellos negocios que cuentan con una propuesta de valor novedosa. Tal es el caso de Maydi, cuyo análisis demuestra que su estrategia global de diferenciación, agregación y arbitraje permitieron al emprendimiento insertarse exitosamente en Japón y superar las expectativas del exigente consumidor nipón.

El trabajo de graduación permite concluir que los emprendimientos argentinos pueden aprovechar las cercanías económicas y administrativas, así como también la delegación de actividades clave a importadores japoneses. Además, los desafíos del mercado pueden enfrentarse con un enfoque en la singularidad y calidad del producto, una ubicación de las tiendas en distritos exclusivos y atención al cliente personalizada.

Palabras claves: customizar, *e-commerce*, emprendimiento, estrategia, fidelización, *market share*, *marketing*, modelo de negocios, propuesta de valor, poder de negociación.

Introducción

1.1. Problemática

En el presente trabajo de graduación se pretende determinar las oportunidades que tienen los emprendimientos argentinos de indumentaria de llevar su negocio al mercado japonés. Para ello, se analizan dos temas centrales: la industria de la moda japonesa y las ventajas competitivas de los emprendimientos argentinos que crean valor para ese mercado, a través del estudio del caso Maydi y su estrategia global.

Ante un contexto macroeconómico inestable, se tiende a pensar que la Argentina es un país difícil para sostener un nuevo negocio. Según las tasas de supervivencia del GPS de Empresas elaborado por el Ministerio de Producción y Trabajo, 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y 3 de 10 llegan a los 8 años¹. Más aún, cuando las personas piensan en “innovación”, inmediatamente imaginan compañías de países desarrollados como IBM (EE.UU.), Sony (Japón), Samsung (Corea del Sur), etc., líderes tecnológicos que se han mantenido a la vanguardia de industrias dinámicas (Sull, Ruelas-Gossi, & Escobari, 2004).

Aun así, algunos emprendedores argentinos supieron aprovechar las condiciones del país y usar los recursos escasos a su favor, como la marca Maydi, creada en 2014 por María Abdala-Zolezzi. Maydi comercializa indumentaria tejida artesanalmente con fibras naturales argentinas y exporta el 80% de su producción, siendo Japón su principal mercado con nueve puntos de venta.

Posicionarse en Japón presenta grandes desafíos. No solo hay que hacer frente a las distancias geográficas, culturales, administrativas-políticas y economi-

¹ Véase <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/> [visitado el 19/11/19]

cas, sino también a competidores fuertes y clientes exigentes. Aun así, este trabajo de graduación pretende demostrar que los emprendimientos argentinos de indumentaria presentan oportunidades en dicho mercado y ventajas que les permiten superar esas amenazas. Sull *et al.* (2004) explican que las empresas en países emergentes son innovadoras pero desde un enfoque distinto al de los países desarrollados: explotan estratégicamente un conocimiento de la mente de sus clientes, innovan *en torno* a la tecnología y no *a través* de ella, y exploran el mundo en busca de buenas ideas.

En vista de que las MiPyMEs en Argentina comprenden más del 99% de las empresas y acumulan el 65% del empleo privado formal², resulta conveniente aportar un análisis sobre las posibilidades de expansión global para éstas. Algunas compañías argentinas, como Arcor que introdujo el “bon o bon *matcha*” exclusivamente para los japoneses y Fridevi SA que fue el primer frigorífico aprobado para poder exportar carne a Japón, son unos de los pocos ejemplos que actualmente entablan relaciones comerciales con el país nipón. Sin embargo, no hay suficiente información pública sobre sus modelos de negocios o estrategias que brinden a los *startups* pautas para lograr una inserción exitosa en Japón y conocer cómo responden los consumidores de ese país a los productos argentinos. Pero aún si se dispusiera de dichos datos, se trata de un grupo multinacional y de un negocio con más de 30 años de experiencia, no un emprendimiento.

Por ende, resulta relevante presentar información precisa sobre la internacionalización de empresas argentinas en Japón, debido a que en la actualidad no hay investigaciones respecto a esta práctica. A través de este trabajo se busca, en primer lugar, demostrar que Japón no es un país “alejado” de Argentina, y que expandirse hacia ese mercado es una oportunidad para el crecimiento profesional de los emprendimientos de indumentaria argentinos y para el desarrollo de productos con sello de calidad. En segundo lugar, por medio del caso Maydi se pretende aportar pruebas empíricas sobre una estrategia de expan-

² Véase <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-3> [visitado el 19/11/19]

sión y posicionamiento internacional exitoso, contemplando cuestiones como los factores y las operaciones deseadas para que el modelo de negocios sea acertado en Japón, y atributos propios del emprendimiento que sean un diferencial ante los competidores. Por último, tomando en consideración que se analiza un caso particular y limita la generalización a otros modelos de negocios, se espera que esta investigación sienta las bases para abrir la discusión a otras modalidades del *management* estratégico internacional aplicado a empresas argentinas.

1.2. Preguntas y objetivos de investigación

Pregunta central

¿Qué oportunidades presentan los emprendimientos argentinos de indumentaria para insertarse en el mercado japonés, en base al análisis del caso de Maydi?

Subpreguntas

¿Por qué es atractiva la industria de la moda japonesa para la Argentina y qué desafíos presenta entrar en ella?

¿Qué ventajas competitivas presenta el emprendimiento Maydi que son valoradas por el cliente japonés?

¿Qué estrategias se recomiendan usar para posicionarse en ese mercado?

Objetivo general

Analizar y demostrar que los emprendimientos argentinos de moda presentan ventajas competitivas y oportunidades para insertarse en el mercado japonés.

Objetivos específicos

Elaborar un diagnóstico de la industria de la moda japonesa y examinar su atractivo para Argentina.

Estudiar el modelo de negocios de Maydi para determinar las ventajas competitivas que percibe el cliente japonés en su marca y la posición estratégica en el mercado de la moda japonesa.

Definir la/s estrategia/s conveniente/s a utilizar para un posicionamiento exitoso en Japón.

1.3. Justificación de las razones de estudio

El motivo principal por el que se ha abordado esta temática se debe al interés por aportar a la literatura académica que, incluso con su escaso capital y mediano o pequeño tamaño, los emprendimientos argentinos pueden elaborar estrategias para insertarse fuera del territorio nacional y explotar los beneficios de la globalización. La elección de Japón como país de destino se debe a que la madurez y estándares altos de su mercado de moda permiten a las empresas de un país emergente como la Argentina colocar un sello de calidad –por lograr la presencia en el país asiático– y aprender de la cultura de negocios nipona.

Con esto en mente, se pretende aprovechar esta investigación para contribuir al estudio del mercado de indumentaria japonés y las estrategias recomendadas a ejecutar en éste, así como también demostrar el potencial de *lo argentino* a escala global. Pese al enfoque en una industria particular, el análisis puede proporcionar una panorámica sobre la sociedad japonesa en general.

1.4. Marco Teórico

Para un desarrollo ordenado de las preguntas de investigación, la teoría se separa en tres secciones de acuerdo a las subpreguntas mencionadas anteriormente.

Análisis de la industria de indumentaria japonesa

CAGE Model

Las dinámicas competitivas pueden crear ganadores locales o globales, y ello también está definido por cómo enfrentan eficazmente las distancias con otros países. El modelo CAGE de Pankaj Ghemawat (2001) ayuda a pensar en los aspectos a analizar ante los desafíos internacionales y a determinar si el negocio es viable o no en diferentes países al que se quiera expandir. Ghemawat señala que las compañías exageran el atractivo de los mercados extranjeros al enfocarse únicamente en la distancia geográfica, cuando en realidad hay al menos tres dimensiones más: distancia administrativa-política, distancia cultural, y distancia económica. El potencial de un análisis del impacto de las distancias radica en identificar al mercado extranjero con mayores oportunidades para el negocio y mejor rentabilidad.

The Five Competitive Forces

El conocimiento de las cinco fuerzas competitivas ayuda a una empresa a comprender la estructura de su industria y a establecer una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques de la competencia (Porter, 2008). A través de un análisis de la amenaza de nuevos competidores, el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes, se revela si una industria es atractiva.

Análisis del emprendimiento argentino

Business Model Canvas

El modelo Canvas es una herramienta de gestión desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011) con la que, a través de la representación gráfica de nueve bloques, se permite plasmar sencilla y visualmente el modelo de negocios de la empresa. Los bloques representan áreas vitales de la organización, como la propuesta de valor, los clientes, la infraestructura y las finanzas.

SWOT Analysis

El análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la posición competitiva de una empresa y desarrollar una planificación estratégica. Se estudian las variables endógenas (fortalezas y debilidades) para identificar en qué se destaca la compañía y cuáles son las áreas a mejorar, y las variables exógenas (oportunidades y debilidades) para determinar los factores externos que podrían favorecer o dañar a la empresa.

Definición de la estrategia competitiva y global

Generic Competitive Strategies

El posicionamiento de una empresa determina si su rentabilidad está por encima o por debajo del promedio de la industria, y esto se logra a través de tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1985). Una compañía que propone convertirse en el productor de bajo costo tiene un amplio alcance y sirve a muchos segmentos de la industria, e incluso puede operar en industrias relacionadas. En una estrategia de diferenciación, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en una industria perciben como importantes, y se posiciona de manera única para satisfacer esas necesidades. Por último, el enfoque se distingue por adaptar la estrategia particularmente a un segmento o grupo de segmentos dentro de la industria.

AAA Triangle

Una vez analizada la industria y definidas las ventajas competitivas de la empresa, debe establecerse la estrategia global a implementar. Ghemawat elabora soluciones a los retos de la globalización con el *AAA Triangle* (2007), tres estrategias para distintas industrias y tipos de empresas. En primer lugar, la estrategia de “Agregación” consiste en estandarizar el producto y la propuesta de valor, buscando *evitar* las distancias. En segundo lugar, la estrategia de “Arbitraje” aprovecha las diferencias de costos en la cadena de valor y ubica partes en diferentes mercados, buscando *explotar* las distancias. Por último, la “Adaptación” prioriza las preferencias y condiciones locales al *customizar* el producto al mercado; como su nombre lo indica, busca *adaptarse* a las distancias.

1.5. Estrategia metodológica

Tipo de estudio

El estudio para este trabajo de graduación es de tipo descriptivo. Ello se debe a que se busca indagar y describir el atractivo del mercado japonés para los emprendimientos argentinos de indumentaria que desean iniciar operaciones en el país nipón. Asimismo, se pretende determinar los aspectos que suponen una ventaja en Japón. Por ello, a fin de ampliar el “cómo” de la investigación descriptiva, también se elabora un estudio del tipo explicativo sobre un caso real para comprender las razones del posicionamiento exitoso de un negocio argentino de moda en Japón. Si bien el trabajo incluye datos cuantitativos, especialmente de la industria de la moda, el enfoque de este estudio es cualitativo.

En definitiva, se describe a la industria de la moda japonesa y las características de un emprendimiento argentino que presenta ventajas competitivas en dicho mercado, y se explica por qué la inserción del negocio de indumentaria Maydi funcionó en Japón.

Caso de estudio

Para el estudio explicativo se emplea un único caso: *Maydi*, fundado en 2014 como emprendimiento de la mano de María Abdala-Zolezzi. Actualmente, la empresa desarrolla prendas tejidas elaboradas artesanalmente con fibras naturales de la Argentina. Maydi es una marca comprometida con el diseño contemporáneo *ageless*, el respeto al medio ambiente y la alta calidad. Surgió en Argentina, pero es Japón su mercado principal.

El análisis de Maydi en Japón se utiliza como caso intrínseco para explicar cómo un emprendimiento argentino puede tener éxito en el mercado de la moda japonesa, cuáles son los desafíos a enfrentar y qué cualidades de la marca representan ventajas competitivas en ese país. Si bien se reconoce que el cometido del estudio de casos es la particularización y no la generalización, y que ello limita extrapolar su situación a otros negocios o industrias, se espera que el caso sirva como puente entre la teoría y la práctica, y como motivación para que MiPyMEs argentinas analicen la posibilidad de apostar al mercado nipón.

Técnicas de recolección de datos

Para enriquecer el análisis del trabajo, la recolección de datos es tanto de fuentes primarias (información de primera mano) como secundarias (datos de trabajos previos obtenidos de terceros). Para la recolección de datos primarios, se utiliza una entrevista personal a María Abdala-Zolezzi (fundadora y diseñadora de Maydi) para entender en profundidad el modelo de negocios de su marca y estudiar su experiencia en el mercado nipón. En cuanto a las fuentes secundarias, se recurre tanto a informes y reportes de la industria de la moda japonesa como a datos cuantitativos obtenidos de Statista, BrandZ, Banco Mundial, entre otros.

Industria de indumentaria japonesa

La industria de la moda moderna es dinámica y global, caracterizada por presentar ciclos de vida cortos debido a la volatilidad de la demanda (naturaleza estacional y tendencias) y por manejar grandes volúmenes y variedad. Si bien los efectos del COVID-19 generaron una caída global en los ingresos de la industria del -1,0%, se espera que para 2021 asciendan a US\$1.984.320 millones –un aumento del 8,4%– y un crecimiento positivo en los próximos cinco años (véase Anexo 1).

Como se observa en la Tabla 1, Japón representa el quinto país con mayores ingresos y cuenta con un 3,8% del *market share* mundial. El sector más importante es el de prendas femeninas, representando un 55,5% del mercado total en 2019³. Además, el mercado japonés de indumentaria de lujo es el segundo más grande del mundo –luego de Estados Unidos– y se espera que crezca anualmente en un 6,4% (CAGR 2020-2023)⁴.

Tabla 1: Ingresos de la industria indumentaria (en US\$ millones)

Top 5	
1.  United States	US\$349.555m
2.  China	US\$326.736m
3.  India	US\$133.474m
4.  United Kingdom	US\$77.615m
5.  Japan	US\$75.396m

Fuente: Statista (pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19), mayo 2020

Por lo tanto, a primera vista, es entendible el interés de las marcas extranjeras en insertarse en el mercado nipón. Sin embargo, a la hora de hacer negocios, hay que considerar no solo los números, sino también las distancias que afectan la internacionalización de la empresa y el entorno competitivo de la indus-

³ Datos obtenidos del *Consumer Market Outlook* de Statista, con pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19 [visitado el 14/05/2020].

⁴ Ídem.

tria. Por ello, el objetivo de este capítulo es determinar el atractivo de la industria de indumentaria japonesa a partir de dos estudios: el modelo CAGE de Ghemawat, con el que se resolverá qué tan cercanos son Argentina y Japón; y las Cinco Fuerzas de Porter, que ayudarán a comprender la rivalidad de la industria e identificar factores que afectan los negocios.

2.1. CAGE Model

Distancia cultural

Así como Japón está 20 mil kilómetros alejado de la Argentina, también lo están sus tradiciones y costumbres. Como postula Ghemawat (2001), las distancias culturales afectan las preferencias de los consumidores puesto que factores sociales de cada país determinan cómo las personas interactúan entre ellas y con las empresas. Cabe mencionar que no todos los atributos tienen el mismo impacto; el autor explica que países con distinto lenguaje no generan la misma brecha que las normas sociales, ya que éstas son menos perceptibles y comprensibles que el lenguaje. A modo de ejemplo, para comercializar un vehículo occidental en Japón, no solo deben traducirse los manuales y documentos al japonés, sino también ofrecer modelos de tamaño pequeño debido a que los limitados espacios físicos y la sobrepoblación dictan una “norma social” de poseer automóviles de menor escala. Este punto se evidencia conociendo el auto 0 km más vendido en Japón durante el 2019: el *Honda N-Box*, un auto pequeño (*kei car*) del estilo “tall wagon”. En la Argentina, en cambio, fue la camioneta *Toyota Hilux*, un vehículo de gran tamaño y potencia.

Idioma

Para comenzar, la primer distancia cultural que se encuentra entre Argentina y Japón es el idioma. En Argentina, el español es la lengua nacional y gran parte

de la población presenta un alto nivel de inglés⁵. En cambio, en Japón el idioma oficial es el japonés, con un sistema de escritura distinto al occidental.

Si bien Japón recibió una baja clasificación en el EPI (puesto 53°), el inglés es la lengua extranjera más hablada en los negocios, al igual que en Argentina. Por consiguiente, aunque no comparten el mismo idioma oficial, en el marco de las relaciones comerciales, el inglés acota la distancia entre ambos países, en tanto se consideren dos cuestiones. La primera: el nivel de inglés de cada país va a depender del tipo de compañía, ubicación geográfica y actividad empresarial. La segunda: si bien la correspondencia comercial internacional y las negociaciones en Japón generalmente se realizan en inglés, la mayoría de los ejecutivos tienen un dominio imperfecto de este idioma (leen inglés mucho mejor de lo que pueden hablarlo o entenderlo en el habla), por lo que se aconseja asistir a las reuniones con un intérprete profesional, especialmente si se trata del primer encuentro y se desconoce el nivel de inglés de la contraparte (Boros & Boros, 2012). El inglés también está presente en el vocabulario dentro la industria de la moda japonesa, ya que gran parte de las palabras son tomadas de este idioma, con leves variaciones en la pronunciación.

Identidad étnica

Debido a la gran corriente inmigratoria del siglo XIX, la Argentina se caracteriza por ser un territorio multiétnico y la cultura es una mezcla entre costumbres europeas y tradiciones latinoamericanas e indígenas. El pueblo argentino es orgulloso de su nación y la herencia combinada; y, pese a que los habitantes suelen ser más individualistas, la familia ocupa un lugar central en la sociedad.

A diferencia del país latino, Japón es étnicamente homogéneo (98,5% de los habitantes tienen origen japonés), y la teoría *nihonjinron* (日本人論) permite comprender el comportamiento de los nipones como grupo homogéneo. El fin de esta teoría es construir una identidad nacionalista, destaca la singularidad

⁵ En 2019, Argentina se posicionó en el puesto 27° de las 100 naciones dentro del informe anual English Proficiency Index (EPI).

del país para respaldar el fuerte sentido de grupo y la dualidad “nosotros y los otros”. Aunque esta barrera étnica aún coloca en la mentalidad del japonés un prejuicio sobre los extranjeros, debido al envejecimiento de la población y la caída de la tasa de natalidad, el gobierno japonés adoptó en el último tiempo políticas migratorias para compensar la falta de trabajadores que, junto con el *boom* turístico de 2018, están cambiando ese prejuicio hacia “los otros”. El gobierno también fomenta el ingreso de argentinos al país –a través de la Embajada del Japón en Argentina– ofreciendo becas de estudio e investigación, y exención de visado por turismo o por el programa “Working Holiday”.

Normas sociales

Lo primero que se debe saber sobre las normas sociales japonesas es que no se suelen señalar los errores abiertamente dado que los nipones pueden tomar las críticas muy personalmente. A esta conducta se la denomina *tatemae* (建前), que es la fachada o apariencia pública que la sociedad espera de sus ciudadanos (contrario a *honne* –本音– que son los verdaderos pensamientos). Para mantener la armonía de 126,5 millones de habitantes en un territorio pequeño, el *tatemae* surge como una necesidad cultural que fomenta el respeto en el grupo y no comprometer el orden social. En consecuencia, los japoneses desarrollan actitudes reservadas y una tendencia a trazar límites de privacidad con las marcas: a nivel mundial, Japón lidera el consumo de noticias, pero los últimos lugares en compartir, comentar e interactuar con el contenido de las noticias en las redes sociales; también, son los menos propensos globalmente a compartir información privada con las marcas a cambio de beneficios o recompensas (BrandZ, 2019). En consecuencia, los esfuerzos del *management* para encontrar *insights* en el comportamiento del consumidor japonés se verán obstaculizados por la dificultad de acceder a los datos sobre éste.

Por otro lado, a pesar de que Japón es el séptimo país con mayor número de usuarios de internet⁶, la compra *online* no es un método popular. Si se conside-

⁶ Véase <https://www.internetworldstats.com/top20.htm> [visitado el 16/05/2020]

ra el caso de la industria las prendas de vestir, solo el 22% de las compras se realizan *online* y su crecimiento anual pronosticado es lento (véase Anexo 2). Generalmente, la razón por la cual los japoneses acuden a las tiendas en línea es para acceder a productos baratos o con descuentos significativos, porque casi la mitad del tiempo el precio más bajo se encuentra *online*, en comparación con otros países (véase Anexo 3). Al concentrarse la mayoría de los *retailers* en las principales ciudades, los nipones prefieren visitar las tiendas físicas en vez de esperar la entrega del producto en sus hogares. Específicamente, esta preferencia se explica por la satisfacción que genera el singular servicio de atención al cliente de los locales japoneses: el *omotenashi*. El *omotenashi* es colocar al consumidor en el centro para brindarle una experiencia memorable y excepcional. Esto implica que los vendedores den la bienvenida en la puerta a los posibles compradores (*irasshaimase*), aludan a ellos con el término *okyaku-sama* (puede traducirse como “honorables invitados”), y brinden un servicio que preste atención al detalle (*kodawari*) y anticipe sus necesidades (*kikubari*). De esta forma, el *omotenashi*, uno de los conceptos que sostiene la filosofía de armonía social, repercute en los hábitos de compra.

Por último, a diferencia del cliente argentino, los japoneses no suelen utilizar el derecho de queja por un mal servicio. Debido al pensamiento *shouganai* (entendido como “no merece la pena protestar o quejarse por ello”), el comprador simplemente opta por cambiar el servicio. Entonces, mientras que al argentino se lo puede retener con una compensación por el mal servicio, en el caso del consumidor japonés las marcas solo tienen una oportunidad para brindarle un *omotenashi* excelente, ya que no perdona las fallas. En Japón se dice que cada contacto con el cliente debe tratarse como *ichi-go ichi-e*⁷, es decir, como si fuese la primera y última vez para satisfacerlo. Es por ello que uno de los principales desafíos operativos para las marcas en este país es la capacitación y retención del personal calificado.

⁷ *Ichi-go ichi-e* (一期一会), traducido literalmente como "una vida, un encuentro", es una filosofía japonesa que describe un encuentro único que no se vuelve a repetir.

Distancia administrativa

Ghemawat también sostiene que las asociaciones históricas y políticas compartidas por los países afectan en gran medida el comercio entre ellos. Pese a no compartir lazos coloniales (Japón colonizó territorios dentro de Asia Pacífico, y Argentina fue una colonia española) ni moneda común (yen japonés y peso argentino), las relaciones internacionales entre el gobierno argentino y el japonés –incluidos los tratados y organizaciones internacionales– también se incluyen dentro de los atributos administrativos de Ghemawat que acortan las distancias. Ambos gobiernos firmaron un Acuerdo de Migración (1963), un Tratado de Amistad, Comercio y Navegación (1967), un Convenio sobre Cooperación Técnica (1981) y un Convenio Cultural (1981), y actualmente pertenecen a tres foros mundiales en común: G20, FMI y ONU.

Como resultado de estos arreglos, los intercambios entre ambos países se ampliaron en las áreas de comercio, política y comunidad internacional. A modo de ejemplo, Japan International Cooperation Agency (JICA) organizó programas de capacitación en Japón y el proyecto “Kaizen Tango” para que expertos japoneses capaciten a las PyMEs argentinas, y se firmó un acuerdo que incluye formas de cooperación decididas por ambos gobiernos (“The Partnership Programme for Joint Cooperation between Japan and Argentina” o PPJA).

En 2018, Japan External Trade Organization (JETRO) reabrió sus oficinas en Argentina y brindó asistencia para que empresarios argentinos participen en ferias en Japón y realicen contactos con los importadores japoneses y la confección de informes de mercado, regulaciones y estadísticas. El contacto con estos importadores (o *trading companies*) es fundamental para que las marcas argentinas de moda accedan al mercado japonés de forma rápida y sencilla, ya que los importadores se encargan de vender a los mayoristas o directamente a las tiendas propias (ExportaPymes, 2002). Además, pese a que aún existen ventas en consignación en algunos grandes almacenes y *retailers*, esta opción no está disponible para proveedores extranjeros, pero un importador japonés sí puede organizar las ventas en consignación con su base de clientes.

Por otro lado, Ghemawat destaca la importancia de la infraestructura institucional debido a que las empresas generalmente evitan hacer negocios en países conocidos por corrupción o conflicto social; de hecho, estas condiciones deprimen el comercio y la inversión mucho más que cualquier política o restricción administrativa explícita. En el Corruption Perceptions Index⁸ (CPI) de 2019, Argentina se posicionó en el puesto 69 de 180 países, recibiendo un puntaje de 45, lo que sugiere que el sector público del país es algo corrupto. Por el contrario, la infraestructura institucional japonesa es fuerte y más atractiva para iniciar acuerdos e inversiones (obtuvo una puntuación de 73 y el puesto 20° en el CPI, lo que indica que está, en gran medida, limpia de corrupción). Aun así, cabe destacar que Argentina mejoró su puntuación en los últimos años (32 en 2015), y, en 2019, aumentó a 54,18% en el ranking Global Rule of Law and Business Dashboard en términos de transparencia de datos de gobierno, reformas económicas para reintegrar el país a la comunidad internacional y creación de instancias de diálogo público-privadas en la elaboración de políticas públicas.

Finalmente, si bien el arancel promedio aplicado para la vestimenta en Japón es uno de los más bajos a nivel mundial –del 9% según World Tariff Profiles 2019⁹–, este país presenta elevadas medidas no arancelarias (NTM, por sus siglas en inglés) que pueden afectar la actividad comercial al impedir o retrasar la importación de productos extranjeros. Tal como puede verse en el Anexo 4, tanto las medidas sanitarias y fitosanitarias como las barreras técnicas al comercio –específicamente, los requisitos de etiquetado– son de las NTM más altas para la importación de textiles y prendas de vestir. En cuanto a las instrucciones para cuidado de productos textiles, tanto la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI) como la Japanese Standards Association (JSA) imponen las normas de etiquetado ISO (que consisten en el uso de símbolos); por lo tanto, las etiquetas no necesitan cambiarse en cada prenda exportada a Japón.

⁸ Índice que mide, en una escala de cero (muy corrupto) a cien (ausencia de corrupción), los niveles de percepción de corrupción en el sector público de un país.

⁹ Véase https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tariff_profiles19_e.pdf [visitado el 17/05/2020]

Distancia geográfica

Japón y Argentina se encuentran en hemisferios opuestos a 20 mil kilómetros de distancia y, en general, cuanto mayor lejanía hay entre países más difícil será hacer negocios. Desde luego, esta logística influye en los costos de transporte, especialmente para las industrias manufactureras como la de indumentaria, y afecta las comunicaciones debido a que la diferencia horaria de 12 horas (Japón por delante de Argentina) dificulta la coordinación de las operaciones. Ahora bien, Ghemawat acepta parcialmente esta perspectiva ya que la *distancia geográfica* no es una simple cuestión de qué tan lejos está el país en kilómetros: el acceso a las vías fluviales-marítimas, las infraestructuras de transporte, el tamaño del país y las condiciones climáticas son atributos geográficos que también deben considerarse.

En primer lugar, Japón está constituido por principalmente por islas, con lo cual los puertos son vitales para el desarrollo y crecimiento del país. Es por ello que el gobierno nipón ha invertido en desarrollar la industria de construcción y mantenimiento de puertos para poder reducir los costos del transporte marítimo e impulsar el comercio internacional. En el caso argentino, por la distancia con los centros de consumo de sus exportaciones, la mayor parte de su comercio exterior es por agua y también se han realizado esfuerzos por mejorar las políticas portuarias. Por ejemplo, el Puerto de Buenos Aires, el principal del país, ha duplicado su capacidad operativa y mejorado la licitación para generar más competitividad internacional¹⁰. De esta forma, junto con los acuerdos y tratados mencionados en la sección previa, ambos países disminuyen los costes de esta distancia geográfica para impulsar el intercambio comercial.

En segundo lugar, Japón presenta un área de 377.970 km², aproximadamente un séptimo de la superficie de la Argentina (2.780.400 km²), y consiste principalmente de montañas; en consecuencia, el valor de la tierra es alto. Si se considera el caso de las tiendas de moda, esto no solo implica altos costos de al-

¹⁰ Más logística y menos costos para puertos. (3 de diciembre de 2019). *El Cronista: Transporte y Carga*. Recuperado el 7 de junio de 2020 de <https://www.cronista.com/transportycargo/Mas-logistica-y-menos-costos-para-puertos-20191203-0057.html>.

quiler, sino también dificultades para encontrar áreas vacantes que satisfagan los objetivos del negocio, siendo que la ubicación es una ventaja competitiva crucial en la industria. Aunque, desde otra perspectiva, el entretenimiento de los japoneses generalmente no se realiza en el hogar –también, en parte, por el pequeño espacio–, lo que genera gran demanda en las áreas comerciales.

Por último, Japón posee las cuatro estaciones en épocas opuestas a la Argentina. Esto puede ser beneficioso para ciertas industrias o empresas. Considérese el caso de una empresa de indumentaria *knitwear* que, naturalmente, presenta mayores ventas durante climas fríos: vender las prendas en la temporada de invierno de Japón le compensarán la baja demanda en la temporada de verano argentino y viceversa, brindando así estabilidad en los ingresos del negocio. En cuanto a las condiciones climáticas, en Japón las temperaturas varían según la región, siendo más fresco en el norte (Hokkaido) y más cálido y tropical en el sur (Okinawa). Por este motivo, en la industria de la moda se acelera el *timing* del suministro de las mercancías en la tienda. Mientras que en Argentina durante la época de rebajas hay tiendas con estanterías vacías, esto no suele ocurrir en Japón ya que si no se vende eficazmente para cubrir los elevados costos fijos (en especial el alquiler), el negocio no obtiene rentabilidad. Por ello, aun en época de descuentos, se sigue aprovisionando mercancías destinadas a las rebajas y, cuando se acerca el fin de las mismas, se abastece el local con las prendas de la nueva temporada (ExportaPymes, 2002).

Distancia económica

Tanto los atributos culturales como los administrativos y geográficos tienen repercusiones económicas; pero la riqueza o los ingresos de los consumidores son las características económicas que mayor distancia generan entre países, con implicancias en el nivel de tratados que se efectúan (Ghemawat, 2001). Tal como sostiene Ghemawat, las empresas en industrias cuyos mayores costos varían alrededor del mundo, como la de indumentaria y calzado, son más propensas a realizar acuerdos entre países con diferentes perfiles económicos.

Japón es la tercer economía más grande del mundo por volumen de producto interno bruto (PIB), cuyo crecimiento se debe principalmente al comercio exterior y al consumo interno. En 2019, el PIB creció en un 0,7% respecto al año anterior y, según el último reporte de las Naciones Unidas, el Human Development Index fue de 0,915 (2018), muy por encima del promedio mundial (0,731). Puesto que estos indicadores permiten medir el progreso de un país y el de sus habitantes, puede sostenerse que Japón es un país rico y que los japoneses presentan una buena calidad de vida. En cambio, el PIB per cápita de Argentina refleja el empobrecimiento de la población (US\$ 11.684, según la base de datos del Banco Mundial), produciendo por habitante menos de la mitad que el promedio japonés (US\$ 39.290 per cápita). No obstante, esta diferencia en el nivel de productividad no representa un distancia económica, sino el caso contrario. Como señala Ghemawat, desde el lado de la demanda, grandes diferencias en la disposición a pagar –generalmente asociada a los ingresos per cápita– crean incentivos para que los ciudadanos miren fuera de las fronteras nacionales. Además, como se dijo al comienzo de la sección, los distintos perfiles económicos representan una ventaja competitiva para las empresas de industria argentinas, dado que pueden aprovechar la diferencia de costos y precios en el mercado japonés.

El autor también sostiene que, aunque los países ricos realicen relativamente más actividad económica transfronteriza con otros países ricos, los países pobres también comercializan más con naciones ricas que con otros países pobres. En particular, Japón ha facilitado este intercambio ya que, desde la reducción de la intervención estatal en la economía durante los años '90, creó nuevas oportunidades de negocio que hicieron a los mercados japoneses más accesibles para las empresas extranjeras. El programa de reactivación económica del primer ministro Shinzou Abe, y en particular sus ambiciones de mejorar la transparencia dentro del ámbito corporativo, han llevado a un aumento significativo en la actividad transfronteriza. Las empresas japonesas buscan cada vez más generar valor para los accionistas más allá de las costas japonesas. De hecho, las empresas japonesas fueron las segundas más activas en fusio-

nes y adquisiciones en comparación con sus pares globales en 2018, adquiriendo 777 empresas extranjeras durante este tiempo (BrandZ, 2019). En 2017, la inversión japonesa en empresas argentinas fue de US\$ 1.624 millones, principalmente en la industria automotriz y en minería de litio.

Asimismo, pese al deterioro de la situación económica argentina, el Gobierno del Japón no solo ha sido solidario en el desarrollo social y comercial argentino –visto en “Distancia administrativa”–, sino también en la cooperación económica para ayudar a superar los desafíos del desarrollo que enfrenta el país. A modo de ejemplo, las anteriormente mencionadas organizaciones gubernamentales japonesas JICA, JETRO y JBIC colaboraron con la Embajada del Japón en la Argentina para realizar proyectos de cooperación económica con el esquema “Asistencia para Proyectos Comunitarios”. Este esquema proporciona asistencia financiera no reembolsable a los gobiernos locales, hospitales, escuelas, institutos de investigación y demás organizaciones sin fines de lucro, que se evalúan según su durabilidad e impacto en la sociedad.

Conclusiones

Pese a su ubicación antípoda, idiomas y sistemas de escritura distintos, culturas diferenciadas y desarrollo económico desiguales, Japón y Argentina muestran interés en estrechar las relaciones bilaterales y achicar las distancias entre ambos países. Además, Japón demuestra ser un socio estratégico de la Argentina con las cooperaciones a favor del desarrollo y bienestar del país latinoamericano.

Según Ghemawat, la distancia que más afecta a la industria de indumentaria es la administrativa y, en vista del análisis previo, Argentina no presenta grandes distancias de este tipo con Japón. Es más, el envío de expertos, la formación de becarios, los acuerdos bilaterales, las relaciones comerciales, entre otros, aproximan a ambos gobierno y fomentan la planificación de futuros convenios. Asimismo, la fuerte infraestructura institucional y el bajo nivel tarifario en las prendas de vestir establecen a Japón como un país atractivo para realizar ne-

gociaciones. Respecto a las NTM, superar esta barrera dependerá de la competitividad del producto y la estrategia comercial de la marca. Del lado de los factores económicos, las diferencias en los ingresos per cápita y el nivel de productividad no representan “lejanía” entre Japón y Argentina; más bien, los vuelve países complementarios. Nuevamente, la cooperación entre ambos gobiernos y la apertura japonesa a la actividad extranjera facilita el intercambio transfronterizo y sacar beneficios de la disposición a pagar del consumidor nipón.

Por otra parte, el análisis ha mostrado desafíos internacionales en los aspectos culturales y geográficos. Debe tenerse particular cuidado con el *nihonjinron* y las normas sociales japonesas para no ofender al cliente. Pese a que las empresas argentinas pueden reducir esta distancia a través de un estudio de mercado y entendimiento de la cultura, la solución no solo es costosa sino también difícil de ejecutar por el comportamiento reservado *honne* que no permite entender al consumidor. Asimismo, se deben buscar soluciones para compensar los costos fijos que supone instalarse en Japón; entre ellas, podrían aprovecharse las diferencias climáticas para generar ganancias en todo momento del año –como el caso de las prendas *kntiwear*–.

Ahora bien, conocer las distancias ha sido solo el primer paso para establecer una estrategia global. Luego del desarrollo del modelo CAGE, que permitió visualizar las diferencias internacionales entre Japón y Argentina y entender las implicancias en la industria de indumentaria, es necesario complementar el análisis con las cinco fuerzas de Porter para esclarecer las oportunidades y desafíos del mercado japonés, como se verá a continuación.

2.2. The Five Competitive Forces

Rivalidad entre competidores existentes

La idea inicial de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter comienza con la noción de que, para mantener la rentabilidad a largo plazo, la empresa

debe responder estratégicamente a la competencia y, naturalmente, vigilar a los rivales establecidos en la industria.

Al comienzo del capítulo se mencionó el gran tamaño del mercado japonés en el panorama global. Pero si bien es el quinto país con mayores ingresos de la industria de indumentaria y el segundo en la moda de lujo, su crecimiento es lento (véase Anexo 5). Según Porter, esto implica una mayor intensidad de la rivalidad en la industria debido a que precipita las luchas por *market share*. A ello debe agregarse la presencia de varios competidores bien posicionados. A continuación, se analiza la rivalidad de las empresas en Japón, liderada por jugadores locales en el sector *retail* y por extranjeros en la moda de lujo.

Sector retail

En 2019, Japón se ubicó entre los diez países más competitivos del mundo al obtener el 6° puesto del Índice de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, encargado de medir la capacidad de un país para aprovechar sus recursos y para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Con el apoyo de un banco central calificado y progreso tecnológico, las compañías japonesas desarrollaron capacidades en entornos VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*) que les permitieron ser líderes mundiales en sus respectivas industrias (como Toyota en automóviles y Komatsu Limited en maquinarias de minería).

El mercado japonés de la moda no es la excepción, ya que las empresas locales dominan el sector *retail*, como se observa en la Tabla 2. Con un *market share* de 12,3% en 2018, Uniqlo lidera el mercado, mientras que las tres marcas líderes a nivel mundial –Nike, Zara y Adidas– solo ocupan un 4,5% total.

Tabla 2: Marcas con mayor participación en el sector retail de moda en Japón

	Brand	Nationality	% Market share 2018
1	Uniqlo	Japón	12,3
2	Shimamura	Japón	4,7
3	GU	Japón	2,7

4	Nike	Estados Unidos	2,5
5	Mizuno	Japón	1,5
6	Cross Plus	Japón	1,3
7	Wacoal	Japón	1,3
8	Gunze	Japón	1,3
9	Adidas	Alemania	1,1
10	Aoki	Japón	1,1
11	Nishimatsuya	Japón	0,9
12	Zara	España	0,9
13	Gap	Estados Unidos	0,8
14	Sanyo	Japón	0,7
15	Renown	China	0,7

Fuente: Huott & Sheng, 2019.

Con un valor de marca de US\$ 9,828 millones (BrandZ, 2019) y ganancias netas anuales de aproximadamente US\$ 8,2 billones¹¹, Uniqlo es la cuarta empresa de la industria global con mayor *brand value* (véase Anexo 6). El éxito de la cadena japonesa *fast fashion* se atribuye a que combinó la “sensibilidad estética” con el *know-how* técnico para crear prendas que atraigan tanto al *budget shopper* como a los devotos de la moda. La estrategia competitiva de Uniqlo es agresiva, presentando desde productos que unieron ciencia y tecnología (telas Heattech y Airism desarrolladas con Toray Industries) hasta colaboraciones con reconocidos diseñadores (como Jil Sander, Christophe Lemaire y Daiki Suzuki) e instituciones culturales (como Disney, KAWS y Sailor Moon). El cliente objetivo de la marca son los *millennials* (o Generación Y) que se actualizan constantemente, pero que prefieren vestir de manera simple y cómoda.

Al igual que Uniqlo, GU pertenece al grupo japonés Fast Retailing Co. y obtuvo ganancias netas anuales de aproximadamente US\$ 2,2 billones¹². Con esta marca, Fast Retailing logra acaparar mayor participación en el mercado al alcanzar a un cliente que hasta el momento no estaba satisfaciendo: la Generación Z, a la cual ofrece diseños más atrevidos y modernos –en comparación al estilo simple de Uniqlo– con precios más asequibles (posible debido a la amplia red de suministro y escala del grupo).

¹¹ Ingresos correspondientes al segmento de negocio “Uniqlo Japan” de Fast Retailing Co., según el reporte anual 2019 (año terminado el 31 de agosto de 2019). Los ingresos totales del grupo fueron de US\$ 21,2 billones (+7,5 YoY).

¹² Ibidem.

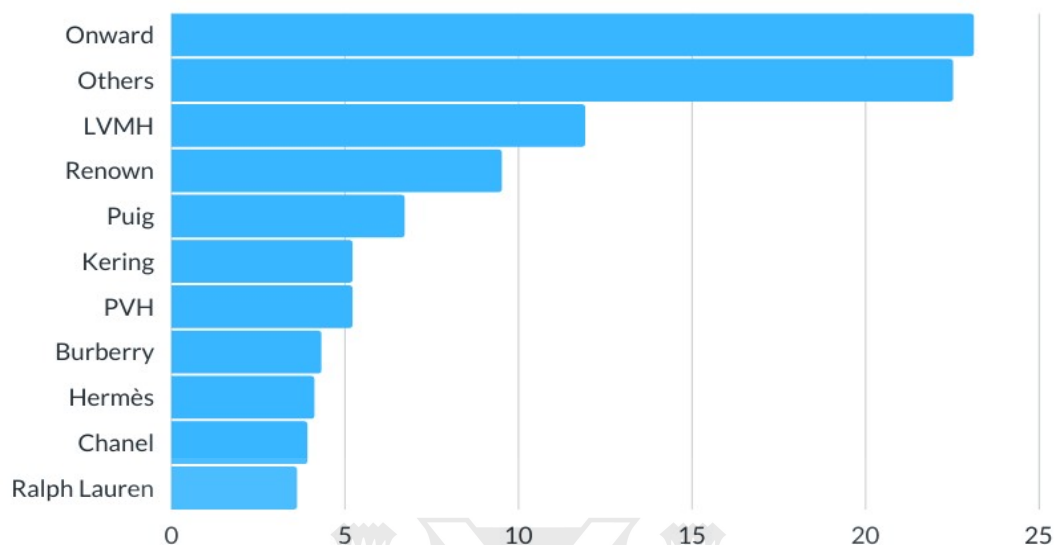
La presencia de estos fuertes jugadores locales suponen una tendencia a la concentración por dos razones: por un lado, las empresas grandes continúan creciendo debido a su capacidad de resistir situaciones negativas del entorno; por el otro lado, las marcas *fast retailing fashion* –como Uniqlo y Shimamura–, debido a su presencia en toda la cadena de valor, ofrecen una rotación elevada de diseños al tiempo que mantienen precios bajos (Fernández Oliva & Oficina Económica y Comercial de España en Tokio, 2018).

Luxury fashion

Las compañías que desean entrar al mercado japonés de indumentaria no solo competirán con los grandes *retailers* nipones, sino también con marcas extranjeras que han tenido éxito posicionándose en el segmento de lujo. De hecho, como se observa en la Gráfico 1, el segmento *luxury fashion* es liderado por grupos europeos con una participación total del 36,1%, que con la construcción de imagen y reputación global lograron expandirse a la tierra del sol naciente. En el caso del conglomerado francés Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), la agresiva inversión en respaldo de celebridades y una estrategia *no-discount* han contribuido a mantener la exclusividad de la marca, lo que a su vez le permite colocar precios más alto que la competencia y disfrutar de márgenes elevados. También, ha colaborado en distintas oportunidades con artistas japoneses para satisfacer el gusto de los consumidores locales por las novedades.

Debido a que los ingresos de la moda de lujo están creciendo nuevamente (véase Anexo 7), las marcas sin presencia en el archipiélago, o que lo abandonaron, están contemplando la entrada a Japón, lo cual se traduce en una competencia aun más fuerte en los próximos años (Coumau, Durand-Servoingt, Kim, & Yamakawa, 2017). A su vez, esto presenta un desafío para las empresas japonesas de lujo que, en su mayoría, dependen del mercado local dada su limitada presencia internacional.

Gráfico 1: Panorama competitivo de la indumentaria de lujo en Japón



Fuente: Statista, abril 2020 (ajustado al impacto del COVID-19).

En definitiva, la fuerza “rivalidad entre jugadores existentes” es una gran amenaza al mercado japonés de indumentaria debido al alto número de empresas establecidas –con productos similares– que se precipitan a competir por el *market share* de una industria con poco crecimiento. Por un lado, marcas internacionales de lujo, como LVMH, han desempeñado un rol importante en el mercado al ganar la lealtad del consumidor japonés en base a la exclusividad. Por otro lado, los *retailers* locales han alcanzado una fuerte presencia en el país con su estrategia *fast fashion*, precios asequibles, cooperaciones con diseñadores y énfasis en la sostenibilidad.

Aun así, pese al desafiante panorama, las empresas extranjeras que planeen entrar a Japón pueden afrontar esta fuerza aumentando la inversión en *marketing*, mejorando la experiencia del cliente, aprendiendo del entorno mediante *joint ventures*, entre otras estrategias.

Poder de negociación de los clientes

El alto nivel de competencia y la gran disponibilidad de empresas de indumentaria en Japón, visto en la sección anterior, aumentan el poder de negociación

de los consumidores dado que pueden optar comprar entre varias alternativas y cambiar fácilmente de marca. Además, los medios digitales generan mayor transparencia sobre los precios y promociones, lo que facilita la tarea de los clientes para informarse y comparar la oferta de productos en el mercado.

Como explica Porter, la baja diferenciación de productos en la industria y los pocos costos para cambiar a la competencia aumentan el “apalancamiento de negociación” del consumidor japonés. Cabe recordar que en el análisis del modelo CAGE se anticipó la exigencia de este consumidor sobre las marcas, y que éstas no tienen segundas oportunidades. El *omotenashi* refuerza la idea de que “el cliente siempre tiene la razón”, e incluso hay un proverbio que lo posiciona como un dios (*okyaku-sama wa kami-sama desu*). Asimismo, la exigencia constante de los japoneses por nuevas prendas genera ciclos de vida cortos para los productos. Incluso si una marca prevé una tendencia de moda, el éxito será rotundo dado que la competencia se apurará a adaptarse a la nueva demanda y saturará el mercado con el mismo producto (ExportaPymes, 2002).

Por ende, el poder de compra de los clientes es una fuerza significativa en el mercado japonés de indumentaria, capaz de reducir los precios de las prendas y exigir mejores servicios. Si bien hay empresas que emplean fuertes estrategias de diferenciación (calidad superior, *customer experience*, entre otros), lo cierto es que los compradores tienen pocos incentivos para quedarse con una marca en particular. De esta forma, los consumidores japoneses influyen indirectamente en la posición de las firmas, más aún considerando las exigencias por nuevas propuestas, por lo que el *management* tiene que desplegar varias estrategias para no solo atraer al cliente, sino también fidelizarlo.

Poder de negociación de los proveedores

Fabricantes

En Japón, la fabricación nacional es poco significativa y ha caído en los últimos años tanto por el lado de la demanda (disminución del consumos per cápita)

como del lado de la oferta (reducción de la población activa) (Fernández Oliva & Oficina Económica y Comercial de España en Tokio, 2018). Además, la mayoría de las compañías de moda en el mercado nipón producen sus prendas en países con mano de obra y/o materia prima barata, como China. Entonces, el poder de negociación de los fabricantes es relativamente bajo debido a que las marcas pueden cambiar de proveedor fácilmente y, a causa de ello, los productores se ven forzados a colocar precios bajos por el poco control que tienen sobre la industria.

Como se ilustra en la Tabla 3, el 85,5% de las prendas en Japón son aprovisionadas por países extranjeros, siendo China el principal proveedor con una cuota del 59% en 2018. Debido a que los productos “Made in China” se han vuelto más costosos, las importaciones de Vietnam, Bangladesh e Indonesia han crecido rápidamente y, a medida que las empresas japonesas se abastecen de más lugares, la participación de mercado de los principales cinco proveedores ha caído del 94% en 2005 al 85,5% en 2018 (Huott & Sheng, 2019).

Tabla 3: Principales países proveedores de ropa de Japón (por valor %)

Exportador	2015	2018
1 China	67,1	59
2 Vietnam	10,3	13,9
3 UE	4,9	5,3
4 Bangladesh	2,7	3,8
5 Indonesia	3,2	3,6
Total top 5	88,2	85,5

Fuente: Huott & Sheng, 2019.

Canales de distribución

Las llamadas “tiendas selectas”¹³ son exclusivas del mercado japonés e históricamente han jugado un papel importante en la cultura: antes de que las revistas e Internet hicieran que la información sobre las últimas modas globales estuviera ampliamente disponible, eran las tiendas selectas las que permitían descubrir nuevas marcas a través de una determinada exposición seleccionada

¹³ *Select shop* son tiendas departamentales a escala reducida –estilo *boutiques*– que venden prendas multi-marca en el rango de precios medio a alto.

por el asesor de moda o gerente creativo (Johnson, 2017). Estas *fashion boutiques* han creado en Japón un mercado de nicho al ofrecer su propia curación de productos (con líneas propias, nacionales y/o internacionales), atrayendo a los consumidores más jóvenes y amenazando la popularidad de las grandes tiendas departamentales tradicionales, como Takashimaya, Isetan y Sogo & Seibu. Si bien estos grandes almacenes continúan siendo importantes para los clientes de mayor edad, en el Anexo 8 puede verse que en la última década el número de tiendas departamentales ha caído.

Tabla 4: Venta de indumentaria en Japón por canal de distribución (%)

Canal de distribución	2010	2015	2016	2017	2018
<i>Store-based retailing</i>	85,0	81,8	80,9	80,2	79,2
Tiendas selectas	56,6	54,7	53,9	53,9	53,2
Tiendas departamentales	15,6	15,7	15,4	14,9	14,9
Otros	12,8	11,4	11,6	11,4	11,1
<i>E-commerce</i>	15,0	18,2	19,1	19,8	20,8

Fuente: Huott & Sheng, 2019.

En la Tabla 4 se muestra que, aunque el *e-commerce* ha crecido en la última década, los consumidores continúan prefiriendo las tiendas físicas para comprar ropa, siendo las tiendas de *retailers* –visto en “Rivalidad entre competidores existentes”– y las selectas las que desempeñan un papel dominante. Las tiendas selectas a menudo colaboran con marcas reconocidas para crear artículos exclusivos, como el trabajo de BEAMS con Engineered Garments para reelaborar Chuck Taylor All-Star, o colecciones especiales, como la gama única de bolsos que diseñó Chanel para Restir. Como bien señala el director creativo de Restir, la diferenciación de este tipo de tiendas no solo está dada por los productos de lujo que seleccionan, sino también por los nuevos talentos que ofrecen (Chitrakorn, 2019).

Otra característica compartida de las tiendas selectas es la variedad de *sub-labels* para distinguir estilos. Por ejemplo, Tomorrowland administra las tiendas Edition, Galerie Vie, Super A Market y más (incluso marcas internacionales como Dries Van Noten y Acne). El alcance de las *boutiques* especializadas tienen un gran impacto en la sociedad nipona ya que controlan cómo los consumi-

dores perciben la moda. Si una empresa desea apuntar al público joven, vanguardista y de lujo, cuenta con varias *select shops* populares para distribuir sus productos, como United Arrows, BEAMS, Ships, Journal Standards, Nano Universe y Tomorrowland.

Por otro lado, a pesar de la relativamente baja penetración del canal mencionada previamente, el *e-commerce* de Japón es el tercero más grande del mundo, por detrás de China y Estados Unidos. Según la perspectiva del mercado de Statista¹⁴, los ingresos muestran una tasa de crecimiento anual (CAGR 2020-2024) del 8.1%, y los artículos de moda son la categoría de producto más vendida (véase Anexo 9). Tomando por ejemplo a la tienda selecta Restir, aunque la mayoría de sus ingresos fueron obtenidos en el canal *offline* (del 73% en 2019), las ventas del comercio electrónico crecieron significativamente en comparación al año anterior (17% en 2018).

Tabla 5: Principales B2C e-commerce marketplaces en Japón

Website	Nationality	Monthly site visits (as of June 2019)	Total annual sales 2018 (billion US\$)
1 Amazon	Estados Unidos	519,72 M	25,42
2 Rakuten	Japón	365,37 M	31,7
3 Yahoo! Shopping	Estados Unidos	78,99 M	6,76
4 Zozotown	Japón	29,43 M	2,85
5 Wowma!	Japón	17,77 M	0,92
6 Qoo10	Singapur	9,66 M	0,86

Fuente: Morlan, 2019.

Tal como figura en la Tabla 5, aunque el gigante estadounidense Amazon lidera el *business-to-consumer* (B2C) *e-commerce marketplace* en Japón, la compañía japonesa Rakuten desarrolló una gran presencia en el canal digital, reportando US\$ 31,7 billones de ventas anuales y, según BrandZ (2019), un valor de marca de \$2.073 millones. Además del comercio electrónico, la compañía nipona ofrece servicios de *internet banking*, tarjetas de crédito, *fintech* y comunicaciones. Estos son impulsados por el programa “Rakuten Super Point” en el que los usuarios pueden ganar puntos de recompensa por el uso de la plataforma,

¹⁴ Véase <https://www.statista.com/outlook/243/121/ecommerce/japan> [visitado el 03/06/2020]

convirtiéndolo a Rakuten en uno de los sitios más populares de Japón y, por lo tanto, con un gran poder de negociación.

Aun así, solo el 14% de las marcas de moda de lujo rastreadas por Gartner están activas en Rakuten, debido a que el mercado de indumentaria *online* está dominado por otro distribuidor local: Zozotown. Esta plataforma vende artículos de más de 6.400 marcas únicas y un conjunto de sistemas tecnológicos B2B que mantiene su dominio y rentabilidad. La empresa ganó admiradores por su diseño intuitivo y la aceptación de las últimas tendencias de Tokio, y el valor de marca ascendió a US\$ 4,509 millones, duplicando el valor de Rakuten. Para llegar a los consumidores de moda *online*, es necesario tener presencia en Zozotown, aunque eso supone pagar altas tarifas (la empresa retiene alrededor del 30% de las ventas).

Por su parte, Wowma!, de KDDI Corporation, y Qoo10, de eBay, surgieron como los dos *e-commerce* populares de ropa y cosméticos a precios asequibles, orientado a las mujeres jóvenes. Al tener el mismo tipo de cliente objetivo, estas plataformas no presentan un gran poder de negociación, ya que bajarán sus tarifas y restricciones para atraer a las marcas.

En suma, los proveedores no son una fuerza significativa en el mercado japonés de la moda. Del lado de los fabricantes, al haber una gran base de exportadores internacionales a precios económicos, el poder de negociación es débil. Lo mismo ocurre con los distribuidores dado que hay un gran número de tiendas selectas japonesas para posicionarse; y los *e-commerce*, al buscar una mayor penetración en el país, no imponen rígidas limitaciones para entrar en la plataforma.

Amenaza de productos sustitutos

El mercado *online consumer-to-consumer* (C2C) se ha expandido significativamente en los últimos años. Según la encuesta de METI Japan¹⁵, el tamaño de

¹⁵ METI Japan. (2018). *E-Commerce Market Survey FY 2018*. Retrieved from <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002-1.pdf>

este mercado en 2018 fue de US\$ 5.892,98 millones, un aumento del 210% aproximadamente respecto a 2016 (US\$ 2.813,73 millones), y este crecimiento ha sido liderado principalmente por empresas locales, como se ilustra en la Tabla 6. Estas plataformas han impulsado la compra del único bien sustituto de la industria de indumentaria: prendas de segunda mano. Estos productos amenazan el mercado japonés debido a que establecen un límite al precio que se puede cobrar por prenda, y el canal *online* facilita que una persona encuentre a un potencial comprador para la vestimenta que ya no desea tener.

Tabla 6: Principales C2C e-commerce marketplaces en Japón

Website	Nationality	Monthly site visits (as of June 2019)	Total annual sales 2018 (billion US\$)
1 Mercari	Japón	17,51 M	3,86
2 Yahoo! Auction	Estados Unidos	16,09 M	8,33
3 minne	Japón	10,27 M	0,11
4 Rakuma	Japón	8 M	1,36

Fuente: Morlan, 2019.

Desde su lanzamiento en 2013, Mercari se ha convertido en el *community-powered marketplace* más importante del país y, según la encuesta de MMD Labo en 2017¹⁶, es utilizada por el 74,1% de los propietarios de *smartphones*. Los servicios "Mercari Channel" (*live streaming e-commerce*) y "Mercari NOW" (recibir instantáneamente efectivo por sus artículos) han contribuido al éxito generalizado de la aplicación y le han brindado un valor de marca de US\$ 761 millones (BrandZ, 2019). Es más, muchos japoneses hacen uso de la aplicación para comprar una prenda a un precio asequible, utilizarla una o dos veces y luego venderla en Mercari nuevamente.

El crecimiento de las plataformas C2C también fomentó el uso de sitios de subastas en línea –como Yahoo! Auction– que en 2018 alcanzaron un tamaño de mercado de US\$ 9,4 millones aproximadamente¹⁷. Aunque pareciera que los *e-commerce* de segunda mano y los de subasta compiten entre sí, en realidad re-

¹⁶ Véase https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1655.html [visitado el 03/06/2020]

¹⁷ METI Japan. (2018). *E-Commerce Market Survey FY 2018*. Retrieved from <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002-1.pdf>

presentan una doble amenaza en la industria ya que la motivación de los vendedores y compradores es distinta en cada caso. En el mercado de segunda mano, los vendedores quieren deshacerse de los productos para obtener ganancias y los compradores buscan precios económicos de prendas nuevas o usadas; en cambio, los vendedores en sitios de subastas quieren vender bienes valiosos al precio más alto posible y los compradores buscan productos relativamente singulares que consideren valiosos (Morlan, 2019).

Por último, si bien se ha afirmado que las prendas de segunda mano son los únicos bienes sustitutos de la industria, no se debe dejar de considerar a los productos de la competencia directa como sustitutos evidentes, por las razones explicadas en las primeras dos fuerzas de Porter. Debido a la presencia de fuertes jugadores, los clientes tienen muchas alternativas y ninguna marca puede asegurar su posición en el mercado. Aun así, dado que la ropa de segunda mano se comercializa en un canal que tiene poca penetración en Japón, la amenaza de productos sustitutos es baja en el mercado nipón de moda.

Amenaza de nuevos entrantes

Porter establece que la amenaza de que nuevos competidores ingresen a la industria depende de la altura de las barreras de entrada, es decir, las ventajas que los titulares del mercado tienen en relación con los nuevos entrantes. El autor sugiere siete barreras principales, que se analizan a continuación para la industria de indumentaria en Japón.

1. *Economías de escala de la oferta*: los grandes volúmenes que producen las empresas de moda disuaden la entrada de nuevos competidores. Si la producción es parte de la cadena de valor de la compañía, ésta goza de menores costes por pieza puesto que distribuye los costos fijos en más unidades y emplea tecnologías más eficientes, tal como hace Zara al integrar verticalmente su negocio. Incluso si no son dueños de la fabricación, los titulares del mercado pueden negociar mejores términos co-

merciales con los productores dado que, como se afirmó párrafos anteriores, los proveedores tienen bajo poder de decisión.

2. *Efectos de red*: en algunos casos, esta barrera es relativamente alta ya que la disposición a pagar del consumidor aumenta con el número de otros compradores que patrocinan la empresa. Debido a razones como la exclusividad (que ofrecen las marcas de lujo) o la confianza en sus socios (como algunos *e-commerce* C2C de subastas), los clientes están dispuestos a pagar más por pertenecer a una “red” o comunidad.
3. *Costos de cambio del cliente*: tal como se explicó en “Poder de negociación de los clientes”, los consumidores pueden cambiar de marca con mayor facilidad, por lo que la barrera de entrada en este caso es baja.
4. *Requisitos de capital*: debido a que la diferenciación de producto en la industria de la moda es bajo y el cliente japonés exige actualizaciones constantes, las empresas que deseen ingresar al mercado debe invertir grandes recursos financieros en *marketing* e I+D para competir. Esta barrera es particularmente alta.
5. *Ventajas de incumbencia independientemente del tamaño*: los nuevos participantes pueden hacerse paso en el mercado considerando que pueden ofrecer nuevos diseños o calidad de alta gama que los diferencien de los titulares establecidos. Pero lograr esto es cada vez más difícil si, como se mencionó en el párrafo anterior, no se puede invertir en desarrollo de producto; por lo que esta barrera es relativamente alta.
6. *Acceso desigual a los canales de distribución*: debido a la gran cantidad de tiendas selectas y la presencia de B2C *e-commerce* en Japón, los nuevos entrantes pueden asegurar la distribución de sus productos. Grandes empresas *trading* japonesas –como Mitsubishi, Mitsui e Itochu (Anexo 10)– pueden organizar las ventas en consignación con su base de clientes en sus canales de distribución propios.

7. *Política gubernamental restrictiva*: Porter señala que el gobierno de un país puede fomentar o dificultar directamente el ingreso de los nuevos competidores. En el caso de las prendas de vestir, las políticas comerciales niponas establecen una barrera arancelaria menor que otros países importadores líderes. Como se ilustra en la Tabla 7, la tasa arancelaria promedio aplicada en Japón para la indumentaria es más baja que la de Estados Unidos, EU y Canadá; la tarifa arancelaria más alta aplicada –del 13%– también es inferior. Además, en septiembre de 2019, había alrededor de quince TLC y TPA¹⁸ vigentes en Japón, lo que ofrece oportunidades de ahorro impositivo (Huott & Sheng, 2019).

Tabla 7: Tasas arancelarias para la indumentaria en 2018 (%)

Categoría	Japón	Estados Unidos	EU	Canadá
Tasa arancelaria promedio aplicada	9,0	11,7	11,5	16,5
Tarifa arancelaria aplicada más alta	13,0	32,0	12,0	18,0

Fuente: Huott & Sheng, 2019.

En resumidas cuentas, la amenaza de nuevos entrantes es media. Por un lado, las empresas que desean ingresar al mercado japonés de la moda deben invertir grandes cantidades de capital para diferenciarse y competir con titulares que presentan costos bajos por la economías de escala. Pero, por otro lado, tienen oportunidades en los canales de distribución y ventajas impositivas por las políticas gubernamentales japonesas. En otras palabras, la industria de la moda en Japón no cuenta con barreras lo suficientemente altas para impedir la entrada de competidores, pero sí presenta desafíos para que permanezcan en el mercado en el caso de que la marca no tenga una estrategia de diferenciación o de bajos costos.

¹⁸ Acuerdos de libre comercio (*free trade agreements*) y programas de preferencias comerciales (*trade preference programmes*).

Conclusiones

Pese al gran tamaño del mercado japonés y las pocas *distancias* que presenta con la Argentina, en el análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo detectar que, tanto el lento crecimiento de la industria como la alta rivalidad entre las empresas existentes, parece difícil posicionarse con éxito y competir con grandes *retailers* locales y compañías de *luxury fashion* que llevan tiempo aprendiendo del comercio en Japón. A esto debe sumarse la complejidad de llegar al cliente japonés debido a su poder de negociación, así como también el desafío de lograr la fidelización de éste. Los nuevos entrantes requieren capital suficiente para invertir en *marketing* y desarrollo de producto, ya que la diferenciación y la introducción constante de novedades parecen ser el camino para ocupar y mantener *market share*.

Aun así, hay ventajas que vuelven atractivo a este mercado. En primer lugar, ante la variedad de opciones, el poder de negociación de los fabricantes y los canales de distribución es baja, permitiendo a las compañías de indumentaria colocar condiciones que las beneficien. En segundo lugar, el cliente no dispone de varios bienes sustitutos y, de querer adquirirlos, se encuentran en el canal digital –donde, generalmente, no prefieren realizar sus compras–. Por último, los importadores japoneses facilitan el acceso a la distribución de las marcas y el gobierno nacional fomenta la inversión extranjera a través de la reducción de barreras arancelarias a la indumentaria.

En conclusión, pese a las fuerzas negativas, la industria de la moda en Japón presenta oportunidades para aquellas empresas que puedan ofrecer novedades con prendas de calidad y buen diseño. Aun cuando el cliente japonés es exigente, está dispuesto a pagar un precio elevado por dichas prendas si superan sus expectativas. Actualmente, las empresas argentinas no cuentan con el sello “marca-país” en moda como las firmas europeas, por lo que lograr la fidelización del consumidor nipón conllevará construir una propuesta de valor innovadora y consistente.

2.3. Impacto del COVID-19

Incluso antes del brote del COVID-19, el reporte “The State of Fashion 2020” de McKinsey y The Business of Fashion (BoF) informaba que los líderes de la industria de la moda no eran optimistas sobre 2020. La transformación digital, *in-season retail*, el diseño sin temporada y la disminución de la venta mayorista, son cambios que habrían sucedido posteriormente si la pandemia no los hubiera ayudado a ganar velocidad y urgencia. Aun así, ante las consecuencias de la crisis a nivel global, resulta pertinente dedicar una sección sobre el impacto del COVID-19 en la industria de la indumentaria. Pese a que la duración de la pandemia y la restructuración post-coronavirus son desconocidas, es posible plantear los efectos y las expectativas de los analistas.

Con respecto al sector *retail*, según GlobalData¹⁹, se pronostica que el gasto global caerá un 3,0% en 2020, en comparación con un aumento esperado del 5.0% antes del COVID-19. En particular, se espera que la región APAC solo tenga una disminución del 1,3%, que es relativamente menor en comparación con Norteamérica y Europa (véase Anexo 11). Sin embargo, las ventas en Japón se vieron fuertemente afectadas, registrando un mínimo histórico en abril de 2020 de -13,8% (véase Anexo 12), y se prevé un mayor impacto en las empresas *fast fashion*. A modo de ejemplo, en abril, Fast Retailing Co. redujo las estimaciones esperadas para el año fiscal actual, reflejando una caída del 8,8% en las ventas y del 38,5% en las ganancias netas.

En relación al sector *luxury fashion*, éste es probablemente el segmento más afectado debido a su dependencia en la venta minorista de viajes (del 20% al 30% de sus ingresos se genera a partir de compras realizadas fuera de los países de origen de los consumidores), a su bajo nivel de presencia *online* y a la alta dependencia de las grandes almacenes y tiendas *retail* (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020). No obstante, aun cuando la pandemia impulsó a las marcas de lujo a recurrir a descuentos “controlados” (para preservar la reputación e imagen), se espera que los consumidores vuelvan rápida-

¹⁹ Véase <https://globaldata.com/covid-19-will-cause-global-retail-spend-to-fall-by-549-7bn-in-2020/> [visitado el 11/06/2020]

mente a pagar el precio completo por productos de calidad e intemporales, como ocurrió luego de la crisis financiera de 2008-2009.

El comportamiento del consumidor también se vio afectado por el COVID-19; en particular: *discount mindset*, *sustainable conscious* y *digital escalation retail* (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020). En primer lugar, a medida que los grandes descuentos afectan a los *retailers* durante el resto de 2020, una acumulación de cultura de compras de “gangas” se agravará por un aumento en el anti-consumismo, un exceso de inventario y consumidores con problemas de liquidez. En segunda instancia, la pandemia intensificó el debate sobre el materialismo, el consumo excesivo y las prácticas comerciales irresponsables, e impulsó los valores respecto a la sostenibilidad (especialmente para los compradores de Gen-Z y Millennial). En último lugar, el distanciamiento social ha resaltado la importancia de los canales *online* y, de no ampliar las capacidades digitales en la fase de recuperación, las empresas de moda sufrirán en el largo plazo (especialmente las de lujo, como se hizo mención).

Por otro lado, la recuperación de China será determinante para la industria de indumentaria, no solo por su papel fundamental en la cadena de suministros de las empresas *retail*, sino también como motor de crecimiento para el sector de lujo. Cabe agregar que Vietnam y Camboya, grandes proveedores sustitutos de China, han sufrido pocos casos de COVID-19, por lo que hay oportunidades de mirar hacia estos países.

En definitiva, si bien la restauración de cada país dependerá de sus sistemas de salud, recursos financieros y la respuesta inmediata al brote, la recuperación de la industria de la moda estará en función de su escalabilidad en el canal digital y del rápido retorno de la confianza del consumidor. Esto implicará repensar la misión comercial hacia la construcción de valor e, idealmente, repensar el modelo negocios de manera más sostenible.

Análisis del caso Maydi

3.1. Presentación de la empresa

Maydi es un emprendimiento argentino de indumentaria *knitwear* artesanal que inició sus actividades en 2014. Su fundadora, la franco argentina María Eugenia Abdala-Zolezzi, se formó en el London College of Fashion y trabajó más de doce años en el mercado de la moda de París y Milán para marcas de lujo como Sonia Rykiel, Isabel Marant y Hermès. En 2012 regresó a la Argentina para estudiar las fibras naturales de la Patagonia y sacar provecho de las materias primas autóctonas en su primera colección de ropa que, en 2013, tuvo una buena recepción del público en la feria *Fashion Factory* de Milán.

El negocio comenzó a operar desde el departamento de la fundadora en Buenos Aires, Argentina, y luego se extendió al continente europeo con un *showroom* en París, Francia. En 2017, el emprendimiento dio un gran paso en su expansión y entró en el que hoy en día es su mayor mercado: Japón. Actualmente, sus prendas se encuentran en nueve puntos de venta en tiendas multimarca de Tokio y Osaka, que representan más del 80% de sus ventas. Además, comercializa sus prendas en las tiendas *Moukimou* (Londres, Reino Unido), *Solis* (Lyon, Francia), *Ora et labora* (Texas, Estados Unidos) y *Panorama* (Buenos Aires), y en el *e-shop Colección Zero*.

La marca gira entorno al concepto de *ageless contemporary design* y sostiene los principios del comercio justo y el cuidado del medioambiente. Con origen argentino, espíritu emprendedor y presencia en el mercado japonés, Maydi representa un interesante caso de estudio a los fines del presente trabajo de graduación. A continuación, se presentan dos herramientas de gestión empresarial para comprender el modelo de negocios y posición competitiva de Maydi, que

establecerán las bases del análisis sobre la estrategia de este emprendimiento en Japón.

3.2. Business Model Canvas

Cuadro 1: Modelo de negocios CANVAS del emprendimiento Maydi



Fuente: elaboración propia.

Socios clave

El primer bloque del Cuadro 1 muestra a aquellos socios clave (*partners*, proveedores, distribuidores, entre otros) que permiten enriquecer el negocio, ya sea por hacer mejor ciertas tareas o a un coste menor.

Para Maydi, en primera instancia, se encuentran sus proveedores de fibras naturales. Las materias primas utilizadas en sus productos son, junto con el diseño contemporáneo, el mayor diferencial de la marca considerando que en la actualidad es poco común para un negocio usar fibras orgánicas al 100% (gene-

Imagen 1: Lana hilada



Fuente: Instagram oficial de Maydi (@maydi_az)

ralmente son mezclas). La producción artesanal de la lana es un proceso lento pero que genera un resultado exclusivo: los productores se encargan del esquilado del animal, lavado y escarmenado de la lana, hilado y teñido (la Imagen 1 muestra el producto final de este proceso con distintas fibras). Los tintes utilizados son naturales y de plantas autóctonas (como Palo Amarillo, Tara, Guayacán y Cochinilla) y se realizan bajo procesos *environmentally friendly*. Zolezzi trabaja con cuatro proveedores argentinos de fibras:

- **Merino:** proveniente de campos en Península Valdés, una reserva de la naturaleza patagónica en la provincia de Chubut. La lana merino se obtiene de campos de producción sustentables que forman parte de la *Wild Conservation Society* (WCS), bajo el *Conscience Program*. A partir del trabajo con una cooperativa de allí e investigadores del CONICET, Zolezzi fue la primer diseñadora del país en obtener la certificación *Wildlife Friendly* por el uso de ese material (véase Imagen 2). Esta calificación se apoya en el respeto por la vida silvestre animal a través de la regulación –de inicio a fin– del proceso de obtención de fibras de manera sustentable y artesanal, sumándole valor a la propuesta de Maydi y un diferencial en la industria.

Imagen 2



Fuente: Wildlife Friendly Enterprise Network

- **Camélidos:** fibras de llama y *baby llama* obtenidos del norte de la Puna, en especial de Abra Pampa, un pueblo de la provincia de Jujuy.
- **Mohair:** hilados provenientes de una cooperativa de Zapala en la provincia de Neuquén.
- **Guanaco:** de la Hilandería Payun Matru, en la provincia de Mendoza.

Los proveedores de Maydi brindan a la marca el sello de calidad que lo clientes buscan debido a la nobleza de los materiales y la preservación del estado orgánico de los mismos. Tal como sostiene Zolezzi en el artículo de *La Nación* (16 de marzo de 2019) las fibras argentinas son valoradas en el exterior:

(...) a los japoneses les enloquece; en particular, los camélidos, y más precisamente la llama. Y les interesa saber, informarse, y estar al tanto de cómo y dónde se obtiene la fibra. Por eso, cuando les presento la colección no solo les hablo de las prendas, sino que les mando fotos de los animales, de dónde vienen, dónde queda la Patagonia, y eso les encanta.

Trabajando a la par con los proveedores de fibras, los biólogos del CONICET representan una alianza estratégica para Maydi. Estos investigadores forman parte de la WCS y están a cargo de garantizar la producción de lana responsable con el manejo holístico²⁰ de las tierras, los procedimientos exentos de crueldad animal y la preservación del medio ambiente. Como se mencionó previamente, la colaboración de Maydi con el CONICET y la cooperativa de Península Valdés le proporcionaron la certificación *Wildlife*, que destaca su proceso totalmente ecológico, y está hoy presente en las etiquetas de la marca.

Aún cuando la *fast fashion* permitió a grandes marcas de la industria –como Zara, H&M y UNIQLO– tener presencia global, la ropa artesanal de Maydi no le impidió expandirse; por el contrario, su filosofía *slow* y las piezas *hand-made* fueron bien recibidas en Europa, Norteamérica y Asia. Por ello, las artesanas son también socios clave de Maydi. El negocio emplea a mujeres que trabajan desde sus hogares en la provincia de Buenos Aires, especializadas en tres métodos de tejido ancestrales de los pueblos originarios –telares manuales, dos agujas y crochet– que dan prueba del refinamiento en las prendas

Imagen 3



Fuente: @maydi_az

²⁰ Técnica para una mejor gestión de los recursos agrícolas.

de la marca y tradición ancestral. La fundadora sostiene que “*Clothes should empower not exploit*”, por lo que fomenta el trabajo femenino y lo retribuye bajo los principios del comercio justo. La Imagen 3 pertenece a una publicación de Maydi en la que reconoce el trabajo de una de las tejedoras que estuvo con la marca desde sus inicios.

Por su parte, Esteban Kato Fanelli, marido de Zolezzi, es quien facilita las actividades relacionadas con las estadísticas de Maydi. Graduado del ITBA en Ingeniería Industrial, Fanelli tiene una visión más numérica del negocio y lleva adelante el seguimiento del crecimiento de la marca en los distintos países. De esta manera, Zolezzi tiene el historial y comparativo de ventas actualizado y puede llevar adelante decisiones sobre el diseño de las próximas colecciones. Los análisis le permiten saber que actualmente las piezas más populares de la marca son los cuellos en accesorios, *crop sweaters* en ropa femenina y *cardigans* en ropa masculina, por lo que en la temporada siguiente incluirá nuevas variedades de estas prendas (Abdala-Zolezzi, 2020).

Por último, el mencionado crecimiento se le atribuye al aliado central de Maydi: Japón. Marubeni Corporation, Itochu Corporation, e Isetan Mitsukoshi Holdings son los tres grandes *sogo shosha*²¹ que compran las prendas Maydi para sus locales multimarca y tiendas departamentales. De estas empresas, Itochu es la tercera más grande de Japón (véase Anexo 10) con una capitalización de mercado de US\$27,5 billones, y Marubeni se encuentra en el quinto puesto del *ranking*. Ambas se dedican al comercio nacional, importación, exportación y comercio exterior de diversos productos, como el textil. Por su parte, el núcleo del negocio de Isetan Mitsukoshi es la moda, principalmente en tiendas departamentales. Los tres *sogo shosha* enriquecen el modelo de negocios de Maydi en el mercado asiático, ya que se encargan del *shipping*, *delivery*, promoción y venta de las prendas sin que la marca deba encontrarse con las “distancias” japonesas que ello implica. Estas empresas tienen amplias capacidades de gestión de riesgos ya que comercializan en distintos mercados, cuentan con siste-

²¹ *Sogo shosha* es un modelo único de negocios japonés que se dedica a la comercialización de una amplia gama de productos y materiales. Se encuentran en el sector *retail*

mas de información del mercado interno a gran escala, y su tamaño les permite proporcionar capital en forma de servicios de crédito, financiamiento y exportación a bajo costo.

Actividades clave

Desde el diseño moderno hasta el refinamiento de las fibras naturales y el proceso de tejido, la producción –entendida como el diseño y desarrollo de producto– constituye la actividad más importante para el desempeño de Maydi.

En primer lugar, el diseño es la actividad clave que da originalidad a la propuesta de valor. Con los conocimientos adquiridos en su carrera de diseñadora y su experiencia laboral en el área de desarrollo de producto, Zolezzi se encarga de esta tarea. La fundadora no sigue tendencias, sino su estilo personal para darle a la marca una identidad propia. Al ser su mercado principal, los diseños están pensados para Japón y presta atención a los detalles para entregar un producto minimalista que satisface al cliente japonés. Durante la etapa de diseño, se toman decisiones que afectan al producto con respecto a la calidad, apariencia, materiales, proceso de elaboración y costos asociados. Esto no solo impacta en el modelo de negocios, sino también en la adopción de los principios de sustentabilidad de la propuesta de valor: el uso de materiales *eco-friendly* (fibras naturales al 100%) y procesos de producción (teñido natural y *slow fashion*) para generar beneficios comerciales, pese a los desafíos operacionales.

En la siguiente instancia se encuentra el desarrollo del producto, que comprende dos partes: el trabajo con fibras naturales y el tejido artesanal. El primero se encarga de agregar estándares de calidad altos al modelo de negocios, al tiempo que no perjudica a los animales ni a las terrenos, como se explicó en el bloque anterior. El segundo se encarga de entregar una prenda con un acabado pulido. El trabajo manual no le permite a Maydi alcanzar altos volúmenes o economías de escala, pero en la uniformidad del producto se encuentra el diferencial que permite colocar precios altos.

Debido al diseño contemporáneo, los materiales nobles y el trabajo manual, la marca se posiciona en el segmento *Prêt-à-Porter* (o *Ready to Wear*) dentro de la Pirámide de la Moda (véase Anexo 13). Como muestra la Tabla 8, este posicionamiento permite a Maydi fijar un precio por encima del promedio del mercado (en este caso, segmento *Diffusion*), pero por la falta de imagen marcaría no puede colocar un nivel *premium* como YSL, competidor del mismo segmento.

Tabla 8: Precios promediados de marcas por categoría y mercado (en yenes)

Segmento	Mass Market		High End Market		
	Fast Fashion	Diffusion	Prêt-à-Porter	Haute Couture	
	<i>Uniqlo</i>	<i>DKNY</i>	<i>Maydi</i>	<i>Yves Saint Laurent (YSL)</i>	<i>Givenchy</i>
Sweater knit	¥ 1.290	¥ 4.000	¥ 62.000	¥ 90.000	¥ 200.000
Bolso	¥ 990	¥ 12.000	¥ 25.300	¥ 120.000	¥ 250.000
Vestido	¥ 1.990	¥ 10.000	¥ 66.000	¥ 190.000	¥ 270.000
Abrigo	¥ 6.000	¥ 25.000	¥ 88.000	¥ 253.000	¥ 390.000

Fuente: uniqlo.com/jp/; donnakaran.com/category/dkny/; product.jadore-jun.jp/biotop/; ysl.com/jp/; givenchy.com/apac/; julio 2020.

Recursos clave

El modelo de negocios de Maydi requiere varios recursos clave para llevar a cabo su actividad, que pueden categorizarse de la siguiente manera:

- *Financieros*: al tratarse de una PyME, cuenta únicamente con capital propio para sustentar sus actividades. Para lograr presentar sus colecciones a los *sogo shosha*, Zolezzi debe pagar desde su bolsillo el pasaje de avión y el espacio de presentación en París, ya que es una inversión necesaria: “Acá no vienen, yo tengo que ir a París y mostrarles las colecciones desde un lugar lindo, porque a ese tipo de cliente no puedo venderle en un lugar que no sea representativo [de la moda]” (Abdala-Zolezzi, 2020). Luego de vender la colección, la marca debe contar con liquidez suficiente para iniciar la producción ya que las empresas japonesas no pagan por adelantado, sino una vez recibido el producto terminado.

Maydi debe contar con un flujo de fondos que circule para poder adelantar cuatro meses el sueldo al productor de lana y a las artesanas.

- *Físicos*: el principal mercado del negocio es Japón, y para llegar a éste la marca cuenta con un espacio físico en París, donde los *sogo shosha* también presentan oficinas comerciales. Zolezzi les envía el catálogo vía mail, los *sogo shosha* toman una cita en París, y la fundadora viaja hasta allí para presentar el muestrario de las prendas en el *showroom*. Allí, los *sogo shosha* testean la calidad y diseño del producto, para finalmente efectuar la compra (seleccionan ciertas prendas de la colección, acuerdan el volumen y talles, y fijan una fecha de entrega). A diferencia de las ferias y Fashion Week que asiste Maydi para generar *awareness*, el *showroom* brinda mayor exclusividad con los *sogo shosha* y una ambientación acorde a la imagen de la marca.
- *Intelectuales*: en primer lugar, el nombre de la marca es un activo intangible valioso en la industria de la moda, ya que carga con la reputación e identidad del negocio como *handmade sustainable high fashion knitwear*. Además, en Japón, los nombres extranjeros atraen a los consumidores locales debido a su interés por el cosmopolitismo, a menudo asociado con el éxito (Coumau et al., 2017). Cabe aclarar que la palabra “Maydi” no tiene ningún significado en el idioma japonés (evitando así malentendidos) y es fácilmente pronunciable por los japoneses (a diferencia de marcas como *Louis Vuitton* que, por las limitaciones lingüísticas niponas, el nombre se altera a “Rui Viton”). En segundo lugar, la cartera de clientes, resultado de los años que Zolezzi trabajó en Europa para marcas de lujo, es otro recurso clave del negocio. Una de sus mentoras, Patricia Lerat, fue quien invitó a Zolezzi a participar de una feria en Milán, en la que logró su primer venta y dio inicio a la actividad de la marca. Además, la diseñadora cuenta con una base de datos con direcciones de correo electrónico a los cuales, en 2017, envió *newsletters* con el catálogo de Maydi, y obtuvo los primeros pedidos por parte de clientes

japoneses. De esta forma, logró iniciar sus actividades con el país nipón y estrechar relaciones comerciales con tres grandes *sogo shosha* japonesas. Por último, el *know how* adquirido en sus estudios académicos le brinda a Zolezzi una mirada contemporánea europea respecto al diseño, que llama la atención de sus clientes asiáticos: “compran Maydi porque ellos saben que yo me formé en París (...) [porque los *sogo shosha*] No sabían ni dónde estaba ubicada Argentina”.

- *Humanos*: los proveedores de fibras naturales, los investigadores del CONICET, las artesanas, Esteban Kato Fanelli y las tres *sogo shosha*, por las razones desarrolladas en el bloque “Socios clave”, son recursos indispensables para que el modelo de negocios funcione.

Propuesta de valor

El bloque central que compone el modelo CANVAS representa las características que crean valor para consumidor. En el caso de Maydi, la propuesta de valor gira entorno al producto:

- *Diseño*: Maydi construyó un estilo propio para diferenciarse de la competencia, que abarca los conceptos *ageless* y *luxury high fashion*, y que atrae al cliente nipón:

En Japón aman lo que es knitwear en general, les encanta. También son muy sensibles y saben apreciar las buenas materias primas. El estilo que yo propongo gusta mucho a los japoneses porque es etéreo, minimalista, lánguido y unisex. Al mismo tiempo combino eso con las mejores fibras naturales argentinas. (Inigo, 2019)

- *Rendimiento*: la calidad de la materia prima, los procesos ecológicos y la certificación de sustentabilidad internacional son características de las prendas de Maydi que satisfacen al cliente. Además, se trata de un producto que utiliza el 100% de la lana, aspecto valorado especialmente por el consumidor japonés, que si bien no está informado sobre el tema,

aprecia las fibras naturales y le interesa conocer de dónde provienen y cómo se producen (Vitale, 2019).

- *Personalización*: para los clientes en Argentina, Maydi ofrece prendas *made-to-measure*. La marca propone adaptar sus piezas a la morfología de cada cliente (cuando se trata de venta al consumidor final), y no vestir a un estereotipo. Este servicio le permite al negocio atender individualmente los gustos y necesidades de sus consumidores. Más aún, para las empresas japonesas adapta sus talles; generalmente vende *small*, *medium* y *large*, pero para el país asiático produce talle *extra small*.
- *Ethical*: Zolezzi hace hincapié en los principios éticos cuando transmite el valor de la marca, que son el comercio justo (remuneración justa a las tejedoras y el respeto por el legado de tejidos ancestrales), la sustentabilidad (manejo holístico de las tierras y tintes obtenidos naturalmente) y el respeto a los animales (procedimientos exentos de maltrato). Es decir, lo que en la industria se denomina *ethical fashion*: una moda que cuida tanto al medio ambiente como a las personas. La Imagen 4 es una representación del pacto hacia el respeto a la fauna y la biodiversidad entre Zolezzi (izquierda) y la artista Desirée De Ridder (derecha) en 2019.

Imagen 4



Fuente: @maydi_az

Cabe aclarar que si bien el sello *Wildlife Friendly* le ha reconocido a Maydi su compromiso por la moda sustentable, esta característica genera valor –por el momento– solo a los clientes occidentales, puesto que los japoneses “no tienen mucha idea respecto a lo que es todo el concepto del conservadurismo y medioambiente (...) mi producto lo compran no porque Maydi sea *sustainable*, sino por las fibras que yo uso y por el diseño” (Abdala-Zolezzi, 2020).

Relación con los clientes

Este bloque presenta cómo Maydi interactúa con el consumidor. Por un lado, en el caso del *showroom* en Argentina, hay asistencia personalizada en el que el cliente final se vincula directamente con la fundadora de la marca y recibe el servicio exclusivo *made-to-measure*. Del lado de las tiendas multimarca internacionales, también hay asistencia personalizada; aunque, al no tratarse de un local propio, el consumidor final no interactúa con representantes directos de Maydi, sino con los *sales assistants* de las boutiques (relación indirecta).

En cuanto al trato con los *retailers*, Zolezzi mantiene comunicación directa, ya sea personalmente desde el *showroom* en París o vía mail. Más aún, cada vez que viaja a Japón, visita algunas tiendas para que los *sales assistants* la conozcan y puedan entender el mensaje detrás de Maydi. Por su parte, algunas boutiques se interesan en dar a conocer al cliente quién está detrás de la marca, como Biotop con la sección “Biotop People” para conversar con el diseñador respecto a su visión y misión, y la sección “Designers interview” de Galerie Vie.

Por otro lado, el negocio permite compras *online* desde los sitios web de las tiendas multimarca y del *e-shop* Colección Zero. En estos casos, la relación del cliente con Maydi se trata de un *self-service* con un proceso automatizado. No obstante, la interacción *online* con la marca se personaliza con el Instagram y mail de Maydi, para tomar citas y/o encargar pedidos a Zolezzi.

Canales

Para alcanzar visibilidad y entregar su propuesta de valor al público, Maydi cuenta con canales tanto propios como de socios que centran sus actividades en cuatro fases:

- a) *Notoriedad*: para hacer conocer la marca, todos los años Zolezzi participa de la París Fashion Week y presenta sus colecciones en galerías. También, se presenta en ferias de la industria, como la Fashion Factory de Milán, centrada en los accesorios, y la feria parisina ImpACT: *act now*

for positive fashion, en Premiere Classe, dedicada a incentivar una industria de la moda más sustentable. Si bien sus piezas han estado en revistas de moda como L'Officiel, Vogue España, Marie-Claire y Elle Argentina, generan mayor notoriedad las entrevistas que se le hacen a la fundadora en distintos medios (como *La Nación*, *Fashion Network* y *The Wall Street Journal*) que cuando posan modelos con sus prendas.

- b) *Evaluación*: si bien en Instagram Maydi recibe comentarios con opiniones sobre las prendas, el negocio no cuenta actualmente con herramientas para que el cliente puntúe o evalúe a la marca.
- c) *Compra*: el negocio permite tanto compra *offline* como *online*. Actualmente, Maydi cuenta con un *showroom* propio en Argentina, alquila un departamento en París y está presente en catorce puntos de venta multi-marca: uno en Argentina, Francia, Estados Unidos y Reino Unido, el *e-shop* (con envíos internacionales), y nueve en Japón (véase Anexo 14 para imágenes de algunos puntos de venta). En el caso del *showroom*, no está abierto al público por lo que es necesario pedir una cita previamente (por mail o mensaje de Instagram); para el resto de las tiendas, es una compra directa. De forma *online*, se puede adquirir el producto desde el sitio web de las boutiques (con la opción “Carrito”), o realizar un encargo por mail o mensaje privado en Instagram.

- d) *Entrega*: el producto es empaquetado en una bolsa de tela, con dos etiquetas de composición en la prenda (los *hangtags* y el sello *Wildlife Friendly*; véase Imagen 5), y puede ser entregado personalmente (por Zolezzi, en el *showroom*, o por un represen-

Imagen 5: Etiqueta de Maydi



Fuente: @maydi_az

tante, en las tiendas multimarca) o por mensajería (con *Glovo* a clientes locales, o con *DHL* a clientes extranjeros).

- e) *Postventa*: los clientes que visitan el *showroom* se les pide la dirección de mail para agregarlos a la base de datos de Maydi, y luego enviarles una *newsletter* con el catálogo de la próxima colección.

Segmento de clientes

Maydi presenta dos tipos de clientes: *retailers* y consumidores finales.

Los *retailers* compran al por mayor y seleccionan ciertos productos del catálogo de la colección que, según sus estadísticas, consideran que se venderán en sus tiendas minoristas. Realizan los encargos con cuatro meses de anticipación y, en el caso de las empresas japonesas, el pago no es adelantado sino una vez recibida la mercadería.

Respecto al consumidor final, las prendas de Maydi no apuntan a un género ni edad determinada. Aun así, hoy en día, aproximadamente el 70% de sus compradores son mujeres, y el mensaje de la marca se dirige a ellas apelando a sus aspectos actitudinales: tienen un estilo propio, se preocupan por el medioambiente, son independientes y siguen sus ideales (Galerie Vie, 2020).

Estructura de costes

Los principales costos del negocio están en su actividad clave: la producción. El sueldo de las tejedoras representa su mayor costo fijo y las fibras naturales los costos variables. Para evitar el pago de alquiler y minimizar el riesgo financiero, Zolezzi volvió *showroom* su apartamento en Buenos Aires, por lo que no corre por parte del negocio el gasto del inmueble. Aun así, la marca tiene costos por París, tanto el pasaje de avión como el alquiler del departamento para la presentación de la colección. Además, Maydi presenta gastos eventuales, como los pases para participar de las ferias internacionales de moda.

Flujos de ingresos

Los ingresos de Maydi llegan únicamente por venta del producto. El consumidor final paga inmediatamente, mientras que los *retailers* desembolsan una vez recibida la mercadería. El pago de ambos tipos de clientes puede ser en efectivo, crédito o débito.

3.3. SWOT Analysis

Fortalezas

RSE compatible y moda sustentable

Moralmente, la responsabilidad social empresarial (RSE) es bien vista y tiene un impacto positivo tanto en la imagen de la empresa como en sus ventas. Sin embargo, cuando las operaciones y los beneficios del negocio no están alineados con el bien social, se genera un conflicto de intereses (Karnani, 2010). A modo de ejemplo, la estrategia corporativa de Adidas fomenta un estilo de vida deportivo y saludable²²; sin embargo, las operaciones de sus socios se contradicen ya que en 2015 Human Right Watch denunció a una de las empresas que abastece a Adidas por explotación laboral. Entonces, la RSE es efectiva solo cuando es compatible con el interés de la empresa, y así ocurre con Maydi y su *ethical fashion*.

En primer lugar, la marca se adhiere a los principios del comercio justo, ofrece a sus tejedoras una retribución equitativa, reconoce el trabajo de las mujeres en cada una de sus piezas y se interesa por el legado de su oficio, como se explicó en el CANVAS. Esta es una fortaleza ya que, según el reporte de Bain & Co. (2020), el 80% de los clientes de lujo –especialmente los *millennials*– prefieren marcas que son socialmente responsables, y el 60% opina que las marcas de lujo deberían estar más comprometidas que otras industrias.

²² Véase la estrategia corporativa en <https://report.adidas-group.com/2019/en/group-management-report-our-company/corporate-strategy.html> [visitado el 13/04/2020]

En segundo lugar, Maydi se asegura que la producción sea sustentable de principio a fin: desarrollo de las fibras en campos holísticos, teñido natural, tejido artesanal, y *packaging* de tela. La propuesta *sustainable fashion* es consistente con sus operaciones y la marca es transparente sobre ello. No obstante, este aspecto podría debatirse como “fortaleza” debido a que la moda *eco-friendly* es, actualmente, indiferente para el cliente japonés al tomar decisiones de compra. Pese a ser una sociedad entusiasta por el reciclaje, Japón no es verdaderamente sustentable y la preferencia de los consumidores por las envolturas de plástico han ayudado a convertir al país en el segundo mayor generador de desechos plásticos del mundo (BrandZ, 2019).

Aun así, hay tres factores que están impulsando las prácticas ecológicas en la industria globalmente: los consumidores –especialmente los más jóvenes– están priorizando el medio ambiente en las elecciones de compra (véase Anexo 15), las regulaciones legislativas que presionan a las empresas de moda y textil, y el aumento de la inversión en I+D para reaccionar a la demanda de alternativas de bajo impacto (McKinsey & Company & The Business of Fashion, 2019). Por ello, Maydi tiene como fortaleza anticiparse a estas tendencias, lo que le permite establecer reconocimiento de marca y lealtad del cliente antes de que los competidores entren al mercado japonés. Además, las compañías *fast fashion* tienden a adoptar estrategias sustentables defensivas debido a los riesgos de canalización y bajo rendimiento, mientras que un emprendimiento *born-sustainable* como Maydi emplea una estrategia proactiva alrededor de los principios sustentable (Villa Todeschini, Nogueira Cortimiglia, Callegaro de Menezes, & Ghezzi, 2017). El beneficio que se puede obtener de esto se verá en la sección “Oportunidades”.

Diseño y calidad

Como se expuso con anterioridad, la propuesta de valor de Maydi está en el producto, y la fortaleza recae tanto en el diseño como en la calidad que éste ofrece. En el proceso de diseñar las piezas para la próxima temporada, Zolezzi

analiza los productos estrella –los más vendidos en las tiendas japonesas– y los rediseña con un nuevo patrón y gamas de colores, manteniendo los estándares de calidad y refinamiento de las fibras. De esta forma, reinterpreta los diseños originales para conseguir una nueva pieza, pero respetando a la par la identidad de la marca. Esto beneficia al negocio ya que los *millennials* y Gen Z son la generación de las actualizaciones, es decir, no quieren gastar dinero en productos a menos que de estos sean fáciles de actualizar o reemplazar, o que sean duraderos por el precio, tal como postula Kaori Ishii, consultora senior de Dentsu Digital (Nago, 2019). Ishii también sostiene que las marcas que desean apuntar a estos consumidores de mente abierta deben saber que esta generación se preocupa menos por la apariencia estética de un producto y más por la historia y la calidad detrás de él.

Hecho a mano

El por qué un producto artesanal en el mercado japonés de la moda es una fortaleza se puede explicar con la filosofía *monozukuri* (物作り). Si se traduce literalmente significa “proceso de crear cosas”, pero el concepto abarca mucho más que su traducción, porque para hablar simplemente de fabricación se utiliza *seizo* (製造), o *seizan* (生産) para producción. En la mente del japonés, *monozukuri* es una ética de trabajo de excelencia con el objetivo de alcanzar la perfección. Suele relacionarse con la artesanía puesto que requiere de mentes creativas, la atención al detalle y sofisticación. En Japón incluso se reconoce a ciertos artesanos como Tesoros Nacionales Vivos (人間国宝²³) en respeto por sus habilidades.

Debido a esta filosofía, los consumidores sienten interés por los artículos hechos a mano que ofrecen exclusividad y buena calidad, y estarán dispuestos a pagar si cumplen todas sus expectativas, desde la funcionalidad hasta la dura-

²³ Este término no se encuentra formalmente en la ley japonesa, sino que hace referencia a los individuos que reciben la certificación “Conservadores de Importantes Propiedades Culturales Intangibles” basada en la Ley de Protección de Bienes Culturales.

bilidad y producción sustentable, como se ha desarrollado en las dos fortalezas anteriores.

Alianzas y localizaciones estratégicas

Al tratarse de un emprendimiento, Maydi se encuentra con obstáculos como la falta de inversión en investigación y desarrollo. Aun así, desde 2016, Zolezzi trabaja en colaboración con investigadores del CONICET, productores ganaderos y trabajadores rurales argentinos. Esto le permitió subir la vara de refinamiento y, en 2019, presentar en París una colección 100% lana merino sustentable y biodegradable. Actualmente, la fundadora continúa beneficiándose de esta cooperación y se encuentran desarrollando lana de mohair.

Del mismo modo, pese al tamaño del negocio, Maydi logró tener presencia en locales de lujo ubicados en zonas comerciales transitadas gracias a las relaciones comerciales que mantiene con los tres socios japoneses, desprendiéndose de las decisiones de distribución y promoción. Tal como establece el artículo de McKinsey & Co., “*places are a much better brand*” puesto que los consumidores japoneses tienden a favorecer la ubicación por sobre la marca; el lugar de compra es un factor de identidad, estilo y tranquilidad (Coumau et al., 2017). La mayoría de los puntos de venta de Maydi están en Tokio, que en 2019 se posicionó 11° en el Top Global Fashion Capital. Las tiendas departamentales en las que se encuentra Maydi con mejor localización son: *Chaos* en Omotesando, una de las dos zonas de Tokio consideradas como la mejor ubicación de una tienda de lujo²⁴; *Isetan* en Shinjuku, el gran distrito comercial alrededor de la estación ferroviaria Shinjuku, la más concurrida del mundo; y *Estnation* en Roppongi Hills, un popular distrito comercial donde se focaliza la *nightlife* japonesa.

Además de las tiendas departamentales, Maydi cuenta con presencia en tiendas selectas como Galerie Vie Tomorrowland y Journal Standard Du Luxe que, como se hizo mención en las fuerzas de Porter, son los principales canales de distribución en Japón. Mientras que los grandes almacenes como Isetan captan

²⁴ Chevalier, M. (2012). *Luxury Brand Management*. Singapore: John Wiley & Sons.

a un público más adulto, las tiendas selectas le permiten al emprendimiento alcanzar a los consumidores jóvenes de moda.

Presencia internacional

Los consumidores de todo el mundo asocian a las marcas globales con tres características: señal de calidad (percepción de calidad por su “globalidad”²⁵), mística global (símbolos de ideales culturales) y responsabilidad social por la influencia en el bienestar de la sociedad (Holt et al., 2004). La presencia de Maydi en tiendas de Argentina, Japón, Francia, Estados Unidos y Reino Unido le atribuyen ese “sello de calidad” que justifica el mayor precio por sobre las marcas locales, y entregar místicas culturales con atractivo global.

Debilidades

Condición de PyME

Un conjunto de las debilidades de Maydi puede explicarse por su condición de pequeña y mediana empresa. En primer lugar, Maydi cuenta con un capital propio pequeño y depende en gran medida de las habilidades de Zolezzi para buscar financiamiento externo, que puede estar limitado o, en el peor de los casos, no se cumplan los requisitos para acceder a un instrumento financiero. Esto genera que la empresa no pueda invertir en el desarrollo del producto, en el acceso a mejores tecnologías, ni transmitir a los clientes la seguridad que puede ofrecer una gran empresa. Más aún, la industria de indumentaria argentina está poco desarrollada y no cuenta con suficiente apoyo gubernamental.

En segundo lugar, la fundadora lleva a cabo muchas actividades, como el control de calidad y el manejo de las redes sociales y *newsletters*, que restringe el proceso creativo u otras actividades que podrían potenciar el negocio. Debido

²⁵ “Until recently, people’s perceptions about quality for value and technological prowess were tied to the nations from which products originated. “Made in the USA” was once important; so were Japanese quality and Italian design in some industries. Increasingly, however, a company’s global stature indicates whether it excels on quality.” (p. 71, Holt, Quelch, & Taylor, 2004)

al acceso a personal menos capacitado, Zolezzi presenta limitaciones para contratar trabajadores aptos a los que pueda ceder ciertas actividades.

Por último, hay falta de conocimiento en el ámbito empresarial que dificultan, por ejemplo, obtener condiciones beneficiosas con los proveedores, una mejor comunicación con los clientes o realizar análisis sobre las ventas obtenidas. Esto se puede comprender por el capital limitado que no permite invertir en asesoría o por la ausencia de un trabajador especializado en este campo.

Limitaciones en el volumen

Como se hizo mención en el bloque “Actividades clave” del CANVAS, al tratarse de un producto 100% artesanal, Maydi tiene limitaciones en el volumen de producción y no puede lograr una economía de escala para reducir los gastos de la empresa. El proceso de tejido es, por un lado, lento dada su complejidad y, por el otro, costoso. Debido a los avances tecnológicos en maquinarias textiles, la oferta de trabajo artesanal es reducido, por lo que Maydi tiene bajo poder de negociación y debe pagar retribuciones altas, conformándose con un reducido número de artesanas para llegar a las cantidades solicitadas por sus socios internacionales y clientes locales.

Baja transmisión de marca

Si bien las relaciones con los *sogo shosha* le facilitan a Maydi el acceso a localizaciones estratégicas y tener presencia internacional, dificultan la transmisión de la propuesta de valor de la marca. Al no tener control sobre los locales, Maydi no puede capacitar a los *sales assistants* para que informen al cliente sobre los principios éticos del negocio y la calidad del producto.

Por otro lado, Maydi no cuenta con un sitio web ni red social en idioma japonés. La página web solo tiene entrada en inglés, y las publicaciones en Instagram están en español e inglés. En consecuencia, si el cliente quisiera informarse por su cuenta de los valores de la marca, no podría a menos que sepa inglés.

Oportunidades

Segmento masculino en crecimiento

Según el reporte de Technavio²⁶, el mercado global de indumentaria masculina tiene potencial de crecer en US\$ 153,87 mil millones entre 2020 y 2024, y se espera que más del 39% de ese crecimiento se origine en Asia Pacífico (siendo China, Japón e India los mercados claves). En el último tiempo se ha visto un cambio en la forma en que los hombres se visten y experimentan con nuevos estilos, y este comportamiento puede atribuirse a las redes sociales como Instagram que fomentan que los hombres se centren más en su aspecto (Mehta, Degenhard, Brinckmann, & Hamke, 2019). Esta mayor actividad ha resultado en que marcas de lujo como Prada, Gucci y Dolce & Gabbana, que tradicionalmente no han sido conocidas por sus líneas de ropa masculina, abran tiendas enfocadas solo en hombres.

Si bien Maydi hoy presenta prendas *unisex* y no apunta a un género en específico, la mayoría de sus clientes son mujeres. Considerando que se espera un crecimiento positivo, Maydi tiene oportunidades en el mercado masculino japonés, por lo que debiera ampliar su línea de ropa para ese público.

Tendencias sustentables

La preocupación de los consumidores por el medioambiente está fomentando que las marcas se dispongan a aumentar las opciones *eco-friendly*, como Uniqlo que en 2018 se unió a la ONG Better Cotton Initiative para la producción sostenible de algodón y Zara que se comprometió a usar telas 100% sustentables para 2025. El consumidor japonés, incluso cuando no está buscando activamente ropa sustentable, espera que la industria produzca prendas de manera responsable.

²⁶ Véase <https://www.technavio.com/report/menswear-market-industry-analysis> [visitado el 18/04/2020].

Las expectativas sobre el rol que las empresas deben jugar en la resolución de problemas sociales está fomentando que los líderes corporativos consideren el desempeño ambiental, social y de gobernanza (criterios ESG por sus siglas en inglés) y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU. Esto puede atestiguarlo con la “Encuesta de Informes Integrados en Japón 2018” realizada por KPMG a 414 compañías, en la que el 75% de ellas mencionaron las ODS de alguna manera y la divulgación de información financiera relacionada con el clima (como lo define el *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* o TCFD).

Imagen 7: Etiqueta de Mashu con código QR



Imagen 6: Etiquetas informativas de H&M Conscious



Fuente: Provenance News, 2019

Fuente: CNN Business, 2020

Maydi ya posee valores sobre *ethical fashion*, pero para potenciar esta ventaja competitiva debe educar al cliente japonés respecto al compromiso social y ambiental de la marca. A modo de ejemplo, podría añadir etiquetas informativas respecto a la obtención de las fibras, los procesos de producción y/o principios *fair trade* que respalda el negocio, o colocar un código QR para acceder a un sitio web interactivo, tal como se muestra en las imágenes 6 y 7. También podría interactuar activamente con el consumidor desde las plataformas sociales, como se verá a continuación.

Potenciar la marca en redes sociales

Los puntos de contacto digitales desempeñan un papel importante en la cotidianidad de los consumidores en Japón, especialmente las SNS (*social networking services*). Para revertir la baja transmisión de valores al cliente japonés explicado en la sección “Debilidades”, Maydi puede aprovechar las redes sociales para aumentar la visibilidad y reputación marcaría *online*, considerando que para cada plataforma hay una estrategia diferente.

Según la encuesta de MMB Labo. (véase Anexo 16), Twitter es la plataforma SNS con mayor penetración en Japón al ser utilizada por casi el 56% de los propietarios de *smartphones*, seguida por Instagram (40,9%) y Facebook (29%). Debido a que mayoría de los usuarios japoneses utilizan Twitter para buscar noticias relacionadas con sus pasatiempos e intereses personales, Maydi podría abrir una cuenta como medio para comunicar noticias y actualizaciones sobre los productos, lanzamiento de colecciones, entre otros, y aprovechar la característica principal de esta red que es la rápida difusión (por el “retweet”). El 8% de los perfiles seguidos por los japoneses corresponde a “moda y belleza”, y el 64,9% de los usuarios son mayores de 30 años²⁷, por lo que para la estrategia de comunicación se debe identificar los *hashtags* y *tweets* más populares para este público y categoría.

Si bien Twitter es la red social número uno en Japón, las plataformas visuales que atraen al público más joven comenzarán a ganarle en términos de nuevos usuarios activos. Tal como se muestra en el Anexo 16, en comparación con las otras SNS, Instagram aumentó su popularidad entre los japoneses y, combinado con la creciente popularidad de TikTok, se espera que el futuro de las SNS pertenezca a medios altamente visuales, entretenidos y fáciles de consumir. Cabe destacar que en Instagram los perfiles de moda son la tercer categoría con más seguidores (32,3% – véase Anexo 17).

²⁷ Véase <https://www.humblebunny.com/japans-top-social-media-networks-2020/#twitter> [visitado el 10/05/2020]

Si bien Maydi posee un perfil de Instagram, el contenido no está en japonés ni se encuentra orientado a este público. Para aprovechar esta herramienta digital, la empresa debe crear otra cuenta exclusiva para este mercado y establecer la identidad visual de la marca para construir en la mente de los seguidores una imagen clara del estilo que se espera en sus publicaciones. Las imágenes deben ser de alta calidad y las descripciones deben tener un *storytelling* en idioma japonés. En este aspecto, Zolezzi puede usar de *benchmarking* a “Juana de Arco”, un emprendimiento argentino de prendas sustentables que también opera en el país nipón (véase sus cuentas en el Anexo 18).

Por último, no es recomendable enfocarse en Facebook debido a que en Japón perdió casi 2 millones de usuarios en 2019 y se inclina hacia la recesión (por la simple razón de que los japoneses prefieren plataformas más anónimas), ni en TikTok ya que está orientada a un público adolescente –fuera del perfil joven pero maduro que transmite Maydi– y se enfoca más en el entretenimiento que en la promoción y comunicación de marca.

Amenazas

Competidores establecidos fuertes

Tal como se analizó en las cinco fuerzas de Porter, la rivalidad entre jugadores existentes es agresiva, y la condición de PyME de Maydi no le permite competir al mismo nivel. Por un lado, no cuenta con capital suficiente como los *retailers* nipones para rotar los modelos de prendas y ofrecer actualizaciones constantes como exige el consumidor asiático. Por el otro lado, el “made in Argentina” no puede usarse como estrategia de *marketing* marca-país debido a la baja reputación de la Argentina en la moda de lujo, en comparación con Francia e Italia.

Consumo per cápita decreciente

Históricamente, el consumidor japonés era reconocido por su disposición a pagar por precios más altos a cambio de artículos de mejor calidad, y su lealtad a

las marcas internacionales había permitido que un mercado masivo de lujo rentable se estableciera y se desarrollara con éxito en el país. Sin embargo, la crisis financiera del 2008, el gran terremoto, tsunami y desastre nuclear del 2011 y las “Abenomics”²⁸ del 2012 configuraron el comportamiento de consumo de los *millennials* y Gen Z japoneses hacia patrones de gasto más conservadores que las generaciones anteriores. El consumo de estas dos generaciones japonesas en general se ha convertido en una expresión de preferencia individual por la historia y calidad detrás del producto, y no tanto en un estilo de clase media preocupado por la apariencia estética (Nago, 2019). El enfoque es comprar menos, pero mejor.

Además, dos procesos demográficos afectan el consumo en la industria de la moda: la decreciente tasa de natalidad y el envejecimiento de la población. Mientras que la baja natalidad reduce tanto la base de consumidores como la población activa, el progresivo envejecimiento disminuye el consumo en el largo plazo al aumentar el tamaño de la población de rentas menores (Fernández Oliva & Oficina Económica y Comercial de España en Tokio, 2018).

Como se observa en el Anexo 19, en los próximos años, el mercado japonés de indumentaria tendrá que enfrentarse a la caída del consumo per cápita debido al comportamiento de compra conservador de los jóvenes, a la reducción de la base de consumidores, al bajo interés de los mayores de edad por la moda, y a que el gobierno deberá sostener un mayor número de pensiones que podría gravar aún más las rentas de la población activa. Por ello, las marcas de ropa deberán hacer un esfuerzo adicional por adaptar su propuesta de valor a las exigencias del mercado y lograr la lealtad del cliente japonés a través de un *storytelling* convincente.

Inestabilidad económica argentina

²⁸ El término se refiere a las políticas económicas impulsadas por el primer ministro de Japón, Shinzou Abe, desde las elecciones generales de 2012.

La economía de Argentina se caracteriza por ser inestable y acumular un alto porcentaje de inflación, y son las PyMEs los actores económicos más afectados por la crisis. Con la caída de la actividad, la falta de financiamiento y el aumento de la presión impositiva desde mediados de 2018, Maydi se enfrenta a incrementos en los precios de las fibras naturales y en el sueldo de las tejedoras. Ante la dependencia de tener los proveedores y operaciones en su país de origen, la estructura de costos de Maydi se encuentra constantemente amenazada por la incertidumbre de la economía argentina. Incluso si quisiera pedir un crédito para aumentar la inversión en Maydi, la tasa anual exigida por los bancos es superior al 50% (en diciembre de 2019).

3.4. Análisis de la estrategia de Maydi en Japón

Generic Competitive Strategies

Tal como sostiene Porter (1985), dos cuestiones centrales subyacen a la elección de la estrategia competitiva: por un lado, el atractivo de la industria y los factores que lo determinan; por otro lado, la posición relativa de la empresa dentro de esa industria. En este sentido, el desarrollo del capítulo “Industria de indumentaria japonesa” ha resuelto la primer cuestión, por lo que el objetivo de esta sección es determinar el posicionamiento de Maydi en ese mercado.

Para comenzar, la estratégica competitiva utilizada por Maydi puede entenderse a partir del análisis del CANVAS y SWOT. En estos modelos se ha enfatizado la singularidad de las prendas de vestir del negocio –tanto por la calidad y el diseño como por los principios éticos que sostiene– y la conveniencia de asociarse con investigadores argentinos y *tradings* japoneses –en cuanto a I+D y ubicación–. Estas características que le atribuyen unicidad y competitividad a la marca constituyen lo que Porter denomina una estrategia genérica de *diferenciación*. Como explica el autor, la fuente de diferenciación se encuentra en la cadena de valor; en otras palabras, en las *actividades claves*. Como resultado

de un proceso de diseño minucioso y una producción sustentable, Maydi ofrece un producto único que es apreciado por el consumidor japonés, permitiendo a la marca colocarse en el segmento Prêt-à-Porter y fijar un precio por encima del promedio de la industria.

Otro punto a destacar es la ubicación. Si bien los canales de distribución en Japón no pertenecen a Maydi, la locación y ambientación de los puntos de venta son factores de singularidad (o *drivers of uniqueness*) para el cliente. Cuando Zolezzi comenzó a recibir pedidos de *retailers* japoneses en 2017, se aseguró de investigar el perfil de sus tiendas y qué marcas y/o diseñadores se comercializaban allí (Abdala-Zolezzi, 2020). Cabe recordar que en las Fortalezas del SWOT se explicó que los japoneses tienden a favorecer la ubicación donde compran por sobre la marca que finalmente adquieren, así como también la calidad del servicio a través del *omotenashi* visto en el modelo CAGE. Como resultado, aunque el consumidor final no tenga información sobre Maydi, sí conoce la imagen de la tienda y Maydi se beneficia de aquella reputación.

Si consideramos la conclusión establecida en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, entonces es acertada la decisión de Maydi en ejecutar una estrategia de diferenciación para posicionarse en Japón. Aun así, distinguirse de la competencia no es sencillo. En primer lugar, alcanzar un producto 100% sustentable y artesanal conlleva un costo muy alto si se lo compara con la producción industrial y la filosofía *fast fashion*. Por ello, para no comprometer los márgenes de ganancia, es imprescindible lograr que el cliente reconozca el valor añadido del producto y le atribuya un precio *premium*. En segundo lugar, aunque los sueldos y alquileres de las locaciones en Japón no corren por parte de Maydi, sí hay un costo: la falta de control. Pese a que Zolezzi realiza visitas eventuales a las tiendas, no puede capacitar a las fuerzas de venta para que transmitan los principios de la marca. Por esta razón, es importante analizar previamente la reputación y las políticas del importador.

En definitiva, la diferenciación permite un desempeño superior solo si el valor percibido por el cliente excede el costo de unicidad en la cadena de valor de la

empresa. Para ejecutar esta estrategia es necesario comprender quién es el verdadero comprador, cuáles son sus criterios de compra, e identificar las actividades clave que sean fuentes existentes o potenciales de diferenciación (junto con sus costos).

AAA Triangle

La estrategia competitiva de Maydi también incluye una respuesta a las distancias globales vistas en el modelo CAGE, por lo que resulta conveniente apoyarse en otro trabajo de Ghemawat: “Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy” (2007).

En el marco propuesto por el autor (denominado “AAA Triangle”), las marcas *high-end fashion* generalmente aplican una estrategia de “Agregación” en la que se estandariza tanto el producto como la propuesta de valor; y Maydi no es la excepción. Si bien es cierto que para los envíos a Japón Zolezzi adapta las medidas de sus prendas a las siluetas delgadas de los japoneses (además de los genéricos *small*, *medium* y *large*, añade el talle *extra small*), como se ha visto en el CANVAS, la personalización de los talles es parte de su propuesta de valor y es un servicio que también brinda a los consumidores finales en Argentina (agrega el *extra large* y el *extra extra large*). En otras palabras, presenta un modelo de negocios único a nivel global.

Es importante destacar que aunque la agregación implica menores costos, la excesiva estandarización es peligrosa para la empresa si se pierden de vista las distancias CAGE. Tomando el caso de Walmart, en los últimos años, ha cerrado varias tiendas en Japón debido a que su política de precios no es aceptada por la mentalidad nipona, en la que no se asocia precios bajos con productos de calidad. Es por ello que Ghemawat sostiene que la mayoría de las compañías enfatizarán distintas “A” en diferentes puntos de su evolución como empresas globales; algunas incluso implementan dos As. Louis Vuitton, por ejemplo, fue la primer marca de lujo internacional en ingresar al mercado japonés en 1977 sin la ayuda de un distribuidor local y con una estrategia de agregación

total. Aun así, en 2003, comenzó a colaborar con artistas japoneses –como Murakami Takashi y Aoki Jun– en un esfuerzo por responder a los consumidores nipones que combinan la conciencia por las marcas y la calidad con un gusto por las novedades (Assmann, 2018). Al priorizar las preferencias y condiciones locales a través de la customización, Louis Vuitton pudo adaptarse a las distancias y generar máxima relevancia local en Japón. En este sentido, aun cuando Maydi no buscó *adaptarse* a las distancias, sí consiguió *explotarlas*. Esto significa que el emprendimiento argentino también implementó una estrategia de “Arbitraje” al aprovechar las diferencias de costos en la cadena de valor y delegar la distribución y promoción del producto a las *sogo shosha* japonesas.

Por último, Ghemawat advierte que el éxito en “Estrategias AA” es difícil de balancear y no todas las compañías pueden manejar las tensiones entre dos As. Esto requiere una considerable innovación organizativa y material, es decir, integración desde lo *hard* (como infraestructura y sistemas) hasta lo *soft* (como cultura y socialización). En el caso de Maydi, el arbitraje le permite reducir costos al tiempo que no lidia directamente con las distancias locales; pero, como se señaló en la sección anterior, pierde el control de la imagen marcara.

En suma, puede afirmarse que el éxito de Maydi en Japón se debe a un énfasis en la singularidad del producto que satisface las exigencias del consumidor nipón y una presencia estratégica en canales de distribución reconocidos, así como una propuesta de valor consistente a nivel global pero que también aprovecha a los importadores japoneses para reducir los costos de la unicidad. Por ello, para el caso de los pequeños y medianos emprendimientos argentinos que cuentan con recursos limitados, es posible insertarse eficientemente en el mercado japonés de la moda a través de una estrategia AA y de la diferenciación.

Conclusiones

Dos de los errores más comunes que cometen las empresas que ingresan a Japón es asumir que los mercados asiáticos son todos iguales y que estos mercados se parecen más a Occidente debido a la globalización (Hirokawa & Wu, 2012). Iniciar negociaciones en la industria de indumentaria de Japón puede ser muy complicado si se subestiman las normas sociales y a los competidores establecidos. Aún así, el quinto mercado de moda más grande globalmente presenta oportunidades para ofrecer a los emprendimientos argentinos. Por esta razón, este trabajo de graduación ha abordado CAGE Model y The Five Competitive Forces para identificar las ventajas y desafíos en el mercado japoneses.

El primer modelo permitió ver que las principales dificultades para negociar en Japón son las distancias culturales y las geográficas. Por un lado, los factores sociales y tradicionales pueden ser evitados o, en el mejor de los casos, aprovechados. Evitarlos implica dejar en manos de importadores japoneses el control de “las cuatro P del *marketing*” –como en el caso de Maydi–, debido a que tienen un mejor entendimiento de su mercado doméstico; mientras que aprovecharlos supone realizar una importante inversión en estudios de mercado –tanto a nivel sociedad como industria–, pero no todas las empresas pueden costearlos y pocos son los clientes japoneses que están dispuestos a entregar sus datos a las compañías. Por otro lado, las distancias geográficas aumentan los costos fijos del negocio, pero puede compensarse con un uso estratégico de las condiciones climáticas a lo largo del país nipón. Respecto a las oportunidades percibidas, los emprendimientos argentinos encontrarán en el mercado japonés una fuerte infraestructura institucional, un bajo nivel tarifario, y un cliente más adinerado que el promedio de Argentina.

En cuanto al segundo modelo, se ha visto que la industria de indumentaria japonesa es altamente competitiva. Los grandes *retailers* locales muestran un liderazgo tal que una estrategia de bajo costos no es, en principio, posible para los nuevos entrantes; y las marcas de lujo aumentan las expectativas de un consumidor consciente por la moda, preocupado por las apariencias y el estatus social. Pero incluso los jugadores establecidos tienen dificultades para fidelizar al cliente, ya que demandan productos nuevos en períodos de tiempo muy cortos. La inversión orientada a satisfacer al cliente es importante en este mercado, debiendo lograrse la diferenciación con la competencia y reducción de los costos operacionales de la empresa. Este último punto puede lograrse con el bajo poder de negociación de los proveedores.

Japón no es solo uno de los mercados de moda más grande del mundo, sino también uno de los mayores importadores de indumentaria, por lo que supone una gran oportunidad para los pequeños emprendimientos que no cuentan con el capital necesario –como Maydi– para colocar su propia tienda o ejecutar fuertes estrategias de *marketing*. Las prendas únicas y de calidad percibida por el consumidor tienen potencial en los distritos de moda, como Ginza y Omotesando, en tanto se acompañen con un trato personal y exclusivo en las tiendas. Sin duda, la presencia en este mercado de alta sofisticación representa un sello de calidad para las marcas argentinas, ya que satisfacer las exigencias del consumidor japonés y suministrar prendas con ciclos de vida cortos son, entre otros, desafíos que pocas empresas pueden superar.

Entonces, en respuesta a la pregunta central, se puede concluir que hay oportunidades en Japón para los emprendimientos argentinos de indumentaria, y Maydi supo aprovecharlas. En primer lugar, su modelo de negocios es consistente con la estrategia de internacionalización a Japón. El cliente nipón es sofisticado y se siente atraído por la originalidad, por lo que diferenciarse a través de la propuesta de valor y las actividades clave parece ser el camino más seguro a la fidelización. Asimismo, los socios clave no solo reducen sus costos operativos, sino también permiten a Maydi enfocar sus esfuerzos en las tareas

generadoras de valor para el consumidor. En segundo lugar, el análisis SWOT ha mostrado que, pese a las limitaciones como PyME y las inestabilidades del país de origen, Maydi tiene una marca consistente desde la producción hasta la entrega. Las fortalezas del emprendimiento –en especial la *ethical fashion* y una elección acertada de los *sogo shosha*– permiten compensar las debilidades y, de poder aprovecharse, las oportunidades del mercado japonés disminuirán el impacto de las amenazas. Por último, las conclusiones a las cuales se han llegado en los cuatro modelos empresariales han sido validadas en el análisis de la estrategia de Maydi en Japón, en el que se evidencia que se puede lograr una inserción exitosa al mercado de indumentaria japonés aprovechando las ventajas de éste. Puede afirmarse que emprendimientos como el de Maydi dinamizan la economía argentina debido a que agregan alto valor a los recursos autóctonos y emplean a una fuerza de trabajo calificada; y, con las estructuras flexibles de las MiPyMEs, es posible adaptarse al mercado japonés y responder a las oportunidades de éste con un producto terminado de calidad.

Finalmente, para posteriores investigaciones, resulta interesante plantear otras estrategias de inserción al mercado nipón considerando distintos modelos de negocios. Hickies, por ejemplo, la marca de banditas elásticas de TPE para calzados –diseñada y comercializada por una pareja argentina–, ha encontrado que Japón es su mayor mercado debido a que soluciona un contratiempo de su cotidianidad: atarse y desatarse los cordones al entrar a un ambiente cerrado. Por otro lado, podría extenderse la idea de este trabajo de graduación y, una vez realizada la inserción al mercado, desarrollar una estrategia crecimiento y expansión en Japón. A modo de ejemplo, el anteriormente mencionado emprendimiento de moda argentina “Juana de Arco” también ingresó al mercado nipón a través de un distribuidor de locales multimarca y apoyándose en cuestiones sustentables como la reutilización de los materiales y el trabajo con organizaciones sociales; actualmente, la marca cuenta con locales propios en Tokio y Kyoto. De esta forma, se aportaría un análisis más íntegro a la literatura académica sobre las estrategias globales para los emprendimientos argentinos.

Bibliografía

- Abdala-Zolezzi, M. (2020). *Entrevista oral con la diseñadora María Abdala-Zolezzi /Entrevistador: Antonella Victoria Biante*. Universidad de San Andrés, Argentina. In Anexo 20.
- Assmann, S. (2018). Consumption of Fast Fashion in Japan: Local Brands and Global Environment. In K. Cwiertka & E. Machotka (Eds.), *Consuming Life in Post-Bubble Japan: A Transdisciplinary Perspective* (pp. 49–68). <https://doi.org/10.2307/j.ctv56fgjm.7>
- Boros, C. L., & Boros, L. L. (2012). *The Fundamentals Of Business Writing: At Corporations And Governments* (Volume I). Xlibris US.
- BrandZ. (2019). *Most Valuable Japanese Brands 2020*. Retrieved from https://www.brandz.com/admin/uploads/files/JP_Report_2020.pdf
- Chittrakorn, K. (2019, October 16). Inside Japan's cutting-edge luxury retailers. Retrieved March 27, 2020, from Vogue Business website: <https://www.voguebusiness.com/consumers/japan-luxury-retailers-restir-gr8-four-eyed-dover-street-market>
- Coumau, J.-B., Durand-Servoingt, B., Kim, A., & Yamakawa, N. (2017, November). Changing the channels landscape to satisfy Japanese luxury consumers' appetite for novelty. Retrieved March 28, 2020, from McKinsey & Company website: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/changing-channels-landscape-to-satisfy-japanese-luxury-consumers-appetite-for-novelty>
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., & Gault, C. (2020). *Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods*. Retrieved from https://www.bain.com/globalassets/noindex/2020/bain_digest_eight_themes_that_are_rewriting_the_future_of_luxury-goods.pdf
- ExportaPymes. (2002). *Confeción textil en Japón*.
- Fernández Oliva, P., & Oficina Económica y Comercial de España en Tokio. (2018). Estudio de mercado. El mercado de confección textil en Japón 2018. In *ICEX España Exportación e Inversiones*. Retrieved from <https://>

www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016675545.html?idPais=JP

Galerie Vie. (2020). MAYDI. Retrieved March 3, 2020, from galerievie.jp website: <https://galerievie.jp/topic/feature/2020/02/maydi-1.html>

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8).

Ghemawat, P. (2007). Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review*, 85(3), 10.

Hirokawa, S., & Wu, T.-L. (2012). Developing Effective Marketing Strategies for the Japanese Market: A Review of the Literature. In *International Journal of Management* (Vol. 29).

Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How Global Brands Complete. *Harvard Business Review*, 82(9), 9.

Huott, J., & Sheng, L. (2019, October 23). Japan's apparel market – Key selling and sourcing trends | Apparel Industry Analysis | just-style. Retrieved June 3, 2020, from just-style website: https://www.just-style.com/analysis/japans-apparel-market-key-selling-and-sourcing-trends_id137204.aspx

Inigo, A. (2019). La marca argentina Maydi desembarca en Londres. Retrieved from [pe.fashionnetwork.com](https://pe.fashionnetwork.com/news/La-marca-argentina-maydi-desembarca-en-londres,1102912.html#.XXZ-bBi5Kh0z) website: <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-marca-argentina-maydi-desembarca-en-londres,1102912.html#.XXZ-bBi5Kh0z>

Johnson, N. (2017, March 22). How United Arrows Became Huge in Japan (And Ready for Global Expansion). Retrieved June 4, 2020, from GQ Style website: <https://www.gq.com/story/united-arrows-japan-global-expansion>

Karnani, A. (2010). The Case Against Corporate Social Responsibility. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703338004575230112664504890>

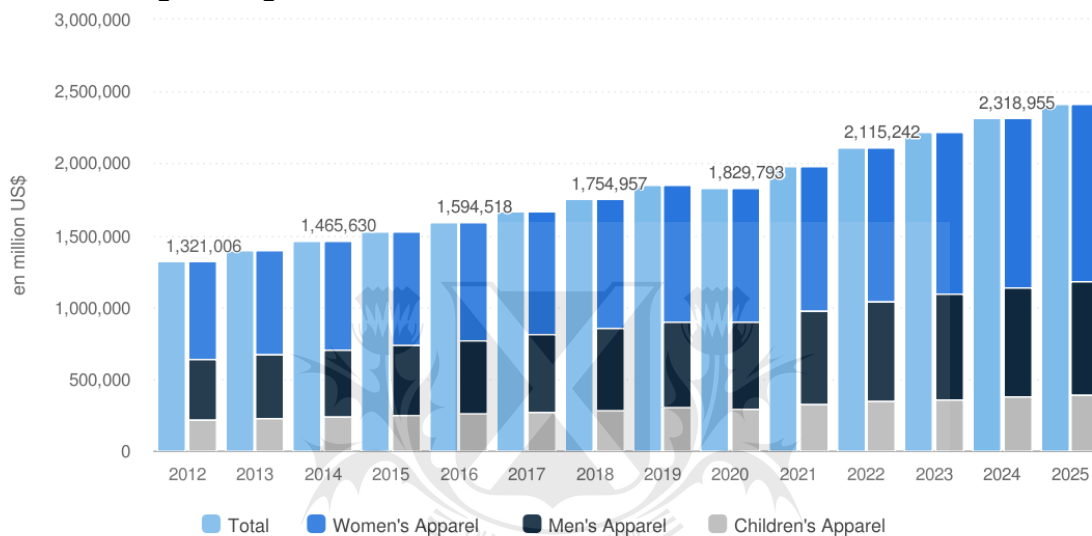
McKinsey & Company, & The Business of Fashion. (2019). *The State of Fashion 2020*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2020-navigating-uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.ashx>

Mehta, D., Degenhard, J., Brinckmann, M., & Hamke, A.-K. (2019). In-depth : Luxury Goods 2019. *Statista*, (February).

- Morlan, W. (2019, July 2). Selling in Japan: E-commerce Landscape in Japan 2019. Retrieved June 4, 2020, from Business in Japan website: <https://blog.btrax.com/e-commerce-trends-in-japan/>
- Nago, M. (2019). Japan's new-style luxury consumer. Retrieved March 21, 2020, from Vogue Business website: <https://www.voguebusiness.com/consumers/japan-new-luxury-consumer-millennials>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. In *The Free Press*. New York.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1). Retrieved from https://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf
- Sull, D. N., Ruelas-Gossi, A., & Escobari, M. (2004). What Developing-World Companies Teach Us About Innovation. *Harvard Business School Working Knowledge*. Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/item/what-developing-world-companies-teach-us-about-innovation>
- The Business of Fashion, & McKinsey & Company. (2020). *The State of Fashion 2020 Coronavirus Update*. Londres.
- Villa Todeschini, B., Nogueira Cortimiglia, M., Callegaro de Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759–770. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317301015>
- Vitale, S. (2019). La diseñadora argentina que se destacó en París y vende sus tejidos en Japón. Retrieved from lanacion.com.ar website: <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/la-disenadora-argentina-se-destaco-paris-vende-nid2229115>

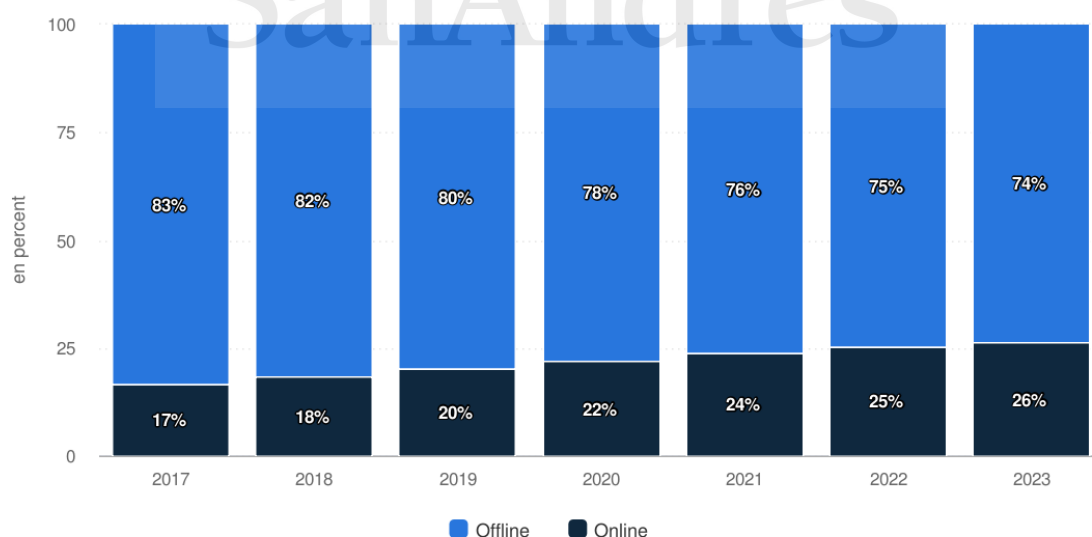
Anexos

Anexo 1: Ingresos globales de la industria de indumentaria



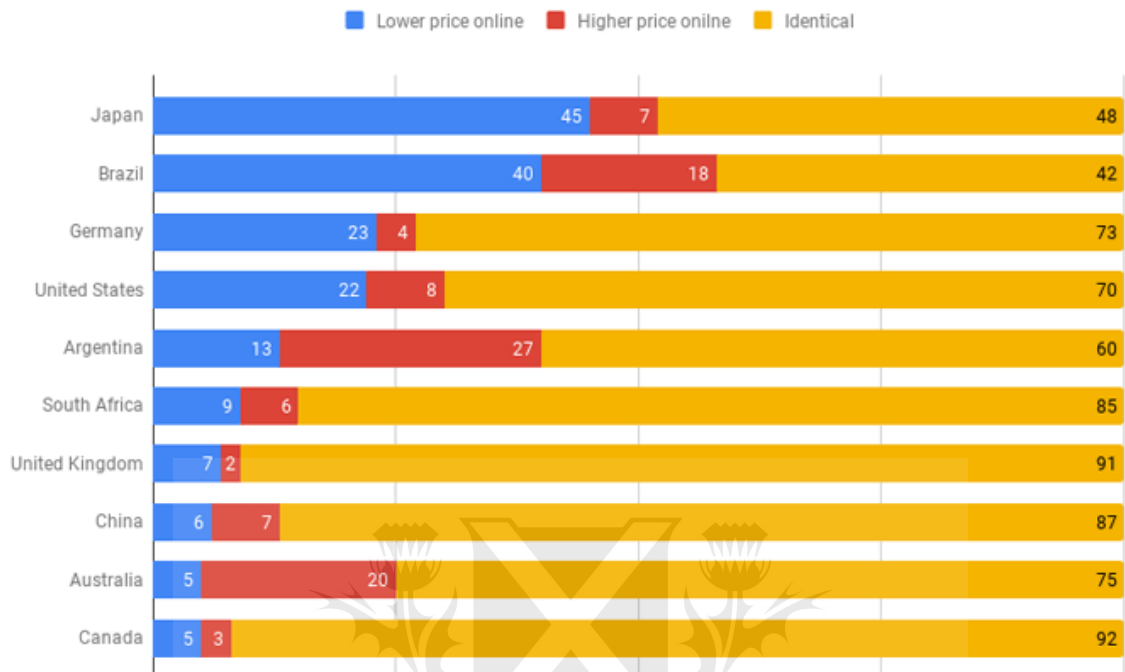
Fuente: Statista (pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19), mayo 2020

Anexo 2: Canales de venta del mercado de indumentaria japonés



Fuente: Statista (pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19), mayo 2020

Anexo 3: Diferencia de precios entre las tiendas *online* y las tiendas físicas en 10 países



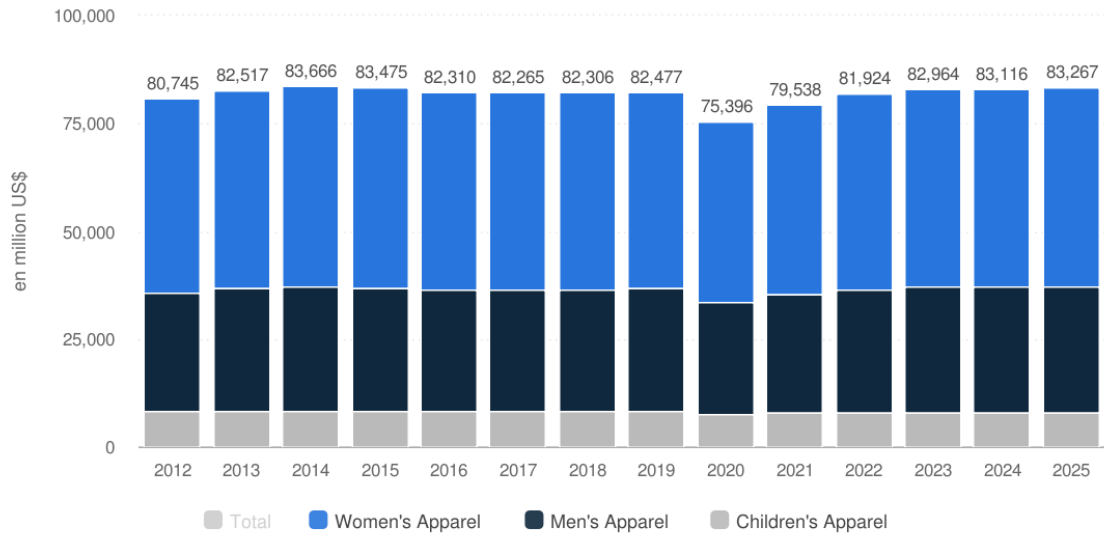
Fuente: Cavallo, A (2017) "Are Online and Offline Prices Similar? Evidence from Large Multi-Channel Retailers", American Economic Review

Anexo 4: Medidas NTM de Japón para textiles y prendas de vestir

Measure	NTM Coverage ratio	NTM Frequency ratio
A-Sanitary and phytosanitary measures	1.30%	1.64%
A410-Microbiological criteria of the final product	1.30%	1.64%
A850-Traceability requirements	1.30%	1.64%
B-Technical barriers to trade	48.17%	57.18%
B140-Authorization requirement for TBT reasons	0.35%	1.64%
B310-Labeling requirements	46.74%	54.66%
B420-TBT regulations on transport and storage	0.35%	1.64%
B490-Production or Post-Production requirements n.e.s.	0.35%	1.64%
B700-Product quality or performance requirement	1.30%	1.64%
C-Pre-shipment inspection and other formalities	0.35%	1.64%
C400-Import monitoring and surveillance requirements and other automatic licensing measures	0.35%	1.64%
E-Licences, quotas, prohibitions and other quantity control measures	0.07%	0.25%
E611-Global allocation	0.07%	0.25%
F-Charges, taxes and other para-tariff measures	0.35%	1.64%
F610-Custom inspection, processing and servicing fees	0.35%	1.64%
P-Export related measures	2.43%	1.41%
P500-Export taxes and charges	2.43%	1.41%
P900-Export measures n.e.s.	2.43%	1.41%

Fuente: World Integrated Trade Solution (WITS), septiembre 2018

Anexo 5: Ingresos de la industria de indumentaria en Japón



Fuente: Statista (pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19), mayo 2020

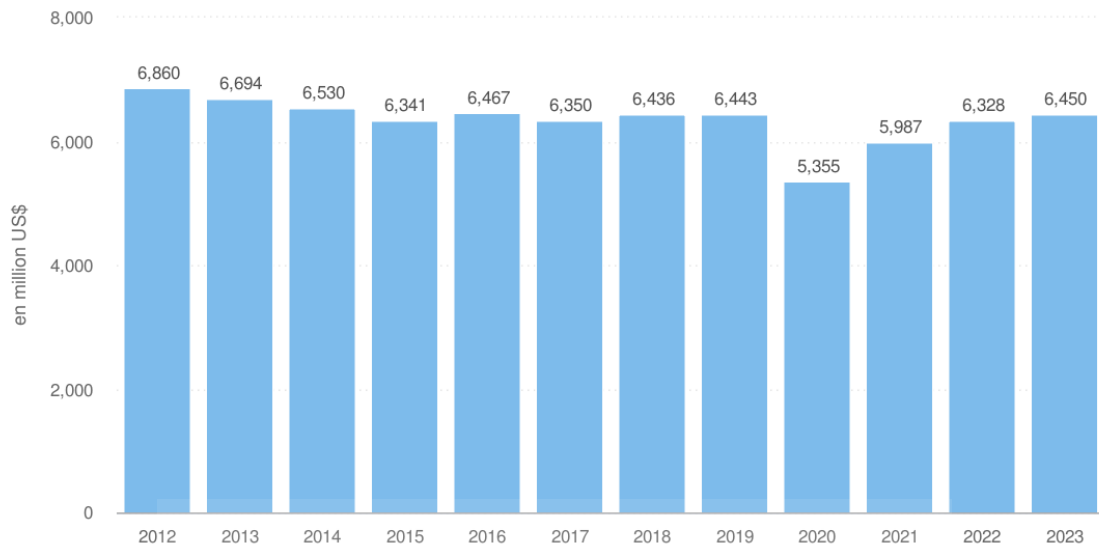
Anexo 6: Valor de marca de las 10 principales empresas de ropa en todo el mundo en 2019

BRANDZ™ APPAREL TOP 10

			Brand Value 2019 \$ Million	Brand Value 2018 \$ Million	Brand Value % Change 2019 vs. 2018
1	Nike		47,360	38,479	+23%
2	Zara		22,581	26,860	-16%
3	Adidas		13,355	12,456	+7%
4	Uniqlo		9,828	8,166	+20%
5	Lululemon		6,921	3,912	+77%
6	H&M		6,380	8,884	-28%
7	Under Armour		3,938	3,160	+25%
8	The North Face		2,861	NEW	
9	Levi's		2,411	NEW	
10	Ralph Lauren		2,401	NEW	

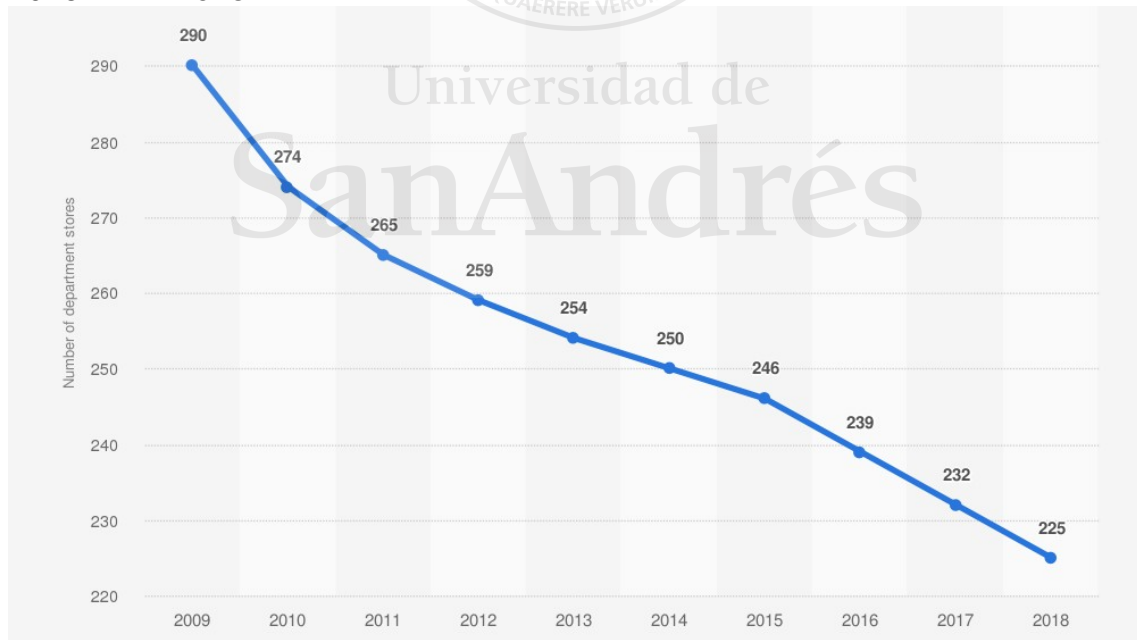
Fuente: Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands 2019

Anexo 7: Ingresos de la moda de lujo en Japón



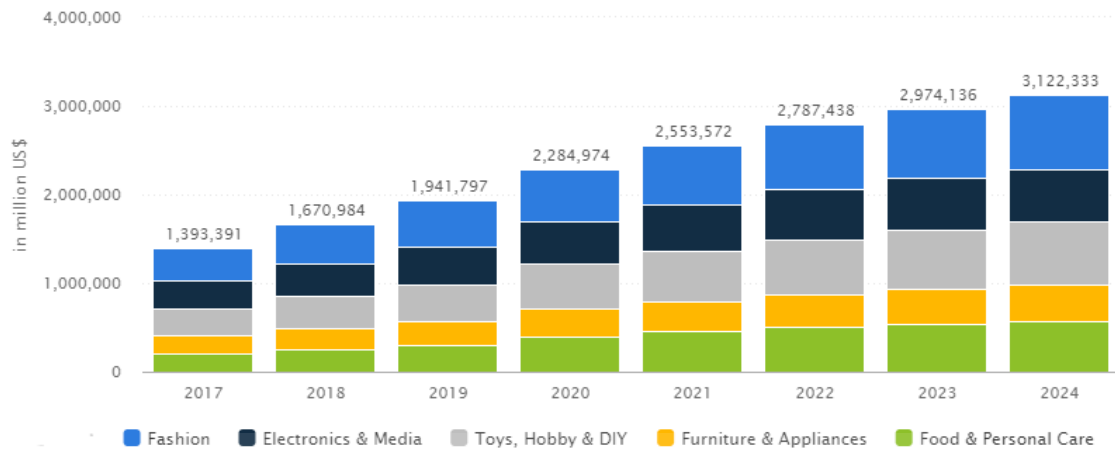
Fuente: Statista (pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19), abril 2020

Anexo 8: Número de tiendas departamentales en Japón desde 2009 hasta 2018 hasta 2018



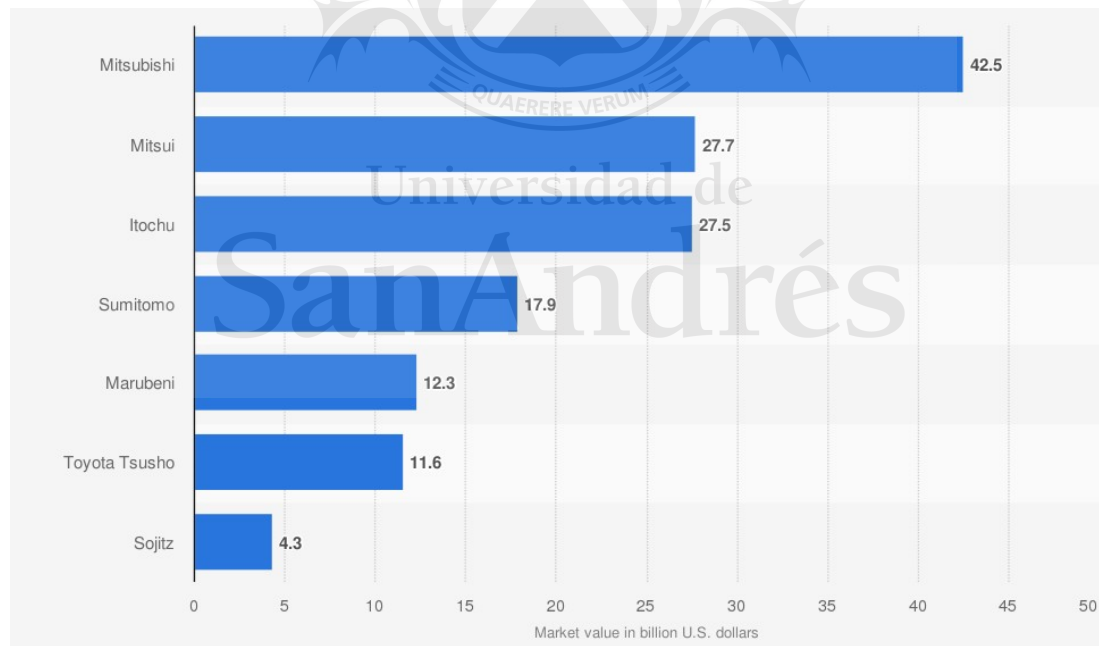
Fuente: Statista, noviembre 2019

Anexo 9: Ingresos del e-commerce en Japón por categoría de producto



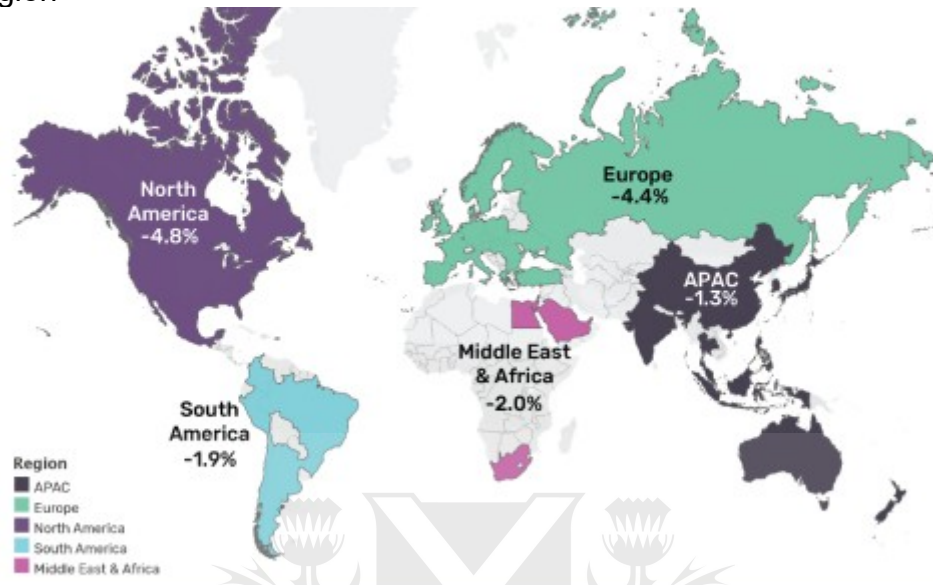
Fuente: Statista (pronóstico ajustado por el impacto del COVID-19), mayo 2020

Anexo 10: Empresas trading japonesas más grandes compiladas por el ranking Forbes Global 2000 de 2019 (por valor de mercado)



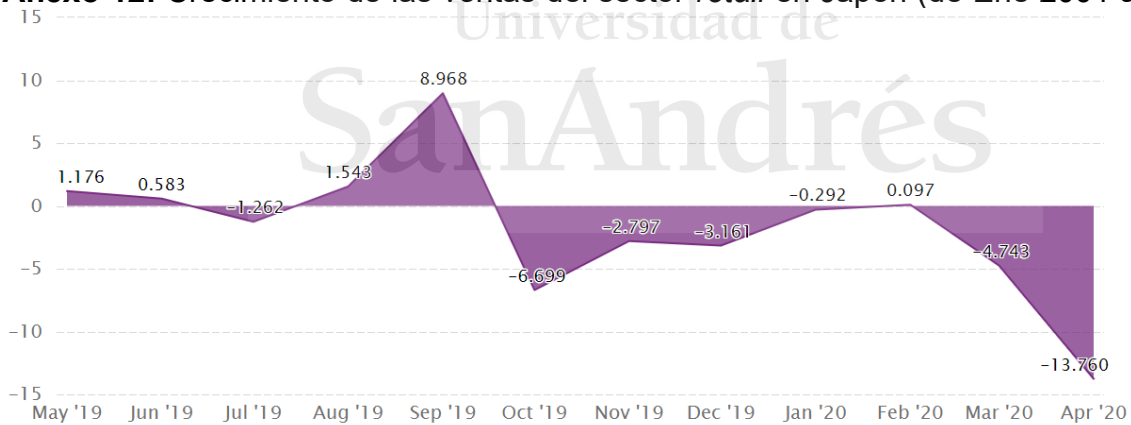
Fuente: Statista, agosto 2019

Anexo 11: Previsión *retail* 2020 en comparación con 2019, por región



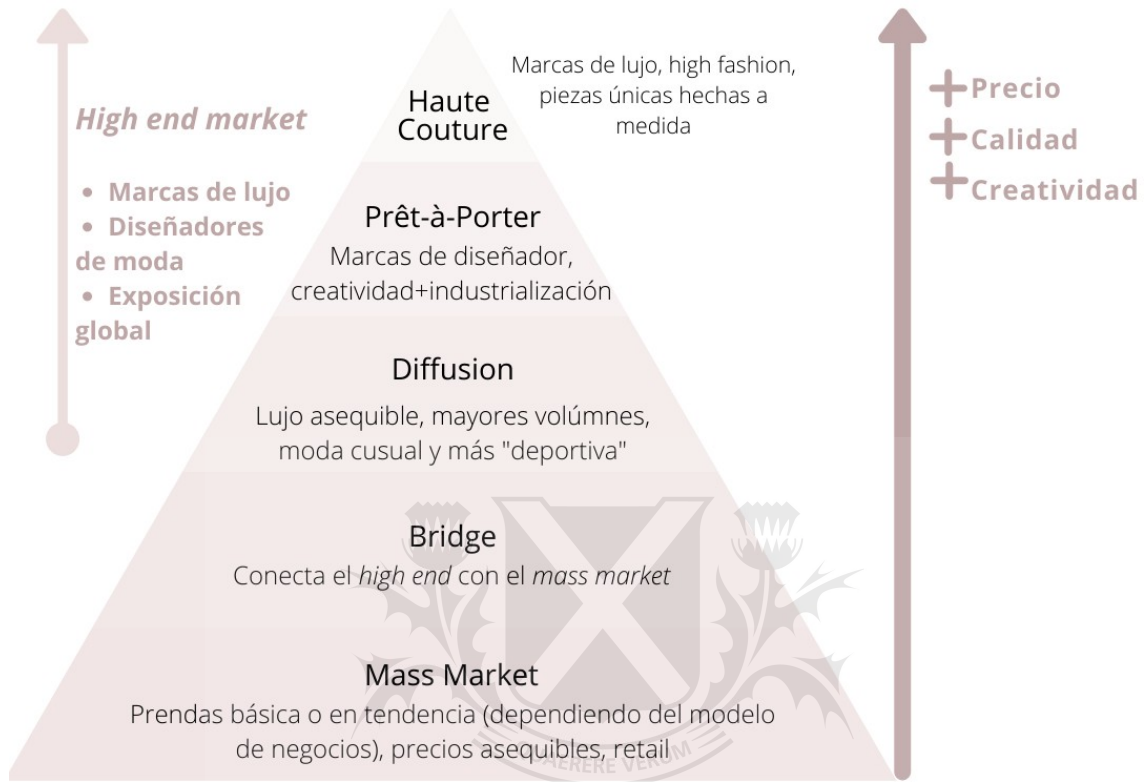
Fuente: GlobalData's Retail Intelligence Center, 2020

Anexo 12: Crecimiento de las ventas del sector *retail* en Japón (de Ene 2001 a Abr 2020)



Fuente: CEIC Data, mayo 2020

Anexo 13: Pirámide de la Moda



Fuente: elaboración propia Universidad de

San Andrés

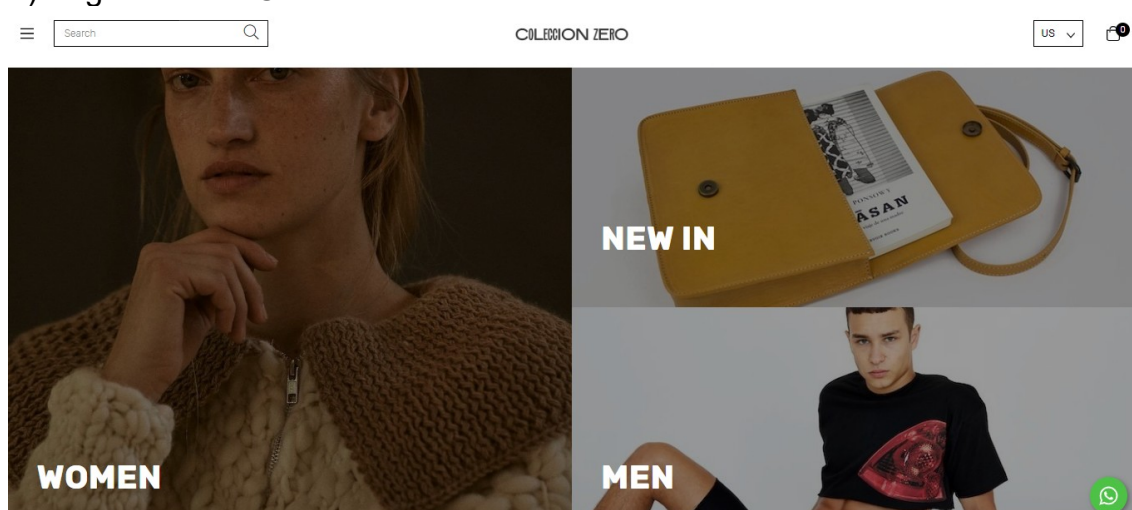
Anexo 14: Imágenes de algunos puntos de venta de Maydi

a) Interior de “Atelier Maydi”, Argentina



Fuente: shop.maiden.jp

b) Página inicial “Colección Zero”



Fuente: www.coleccionzero.com

c) Primer piso de “Biotop”, Japón



Fuente: www.biotop.jp

d) Exterior de “Isetan”, Japón



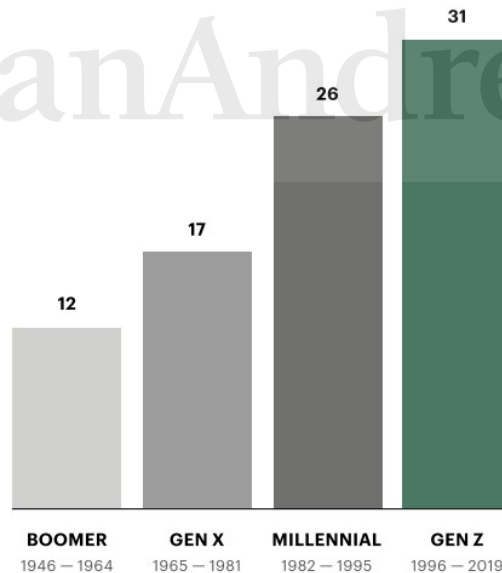
Fuente: timeout.com

e) Exterior de “Maidens Shop”, Japón



Fuente: *fashionpathfinder.tokyo*

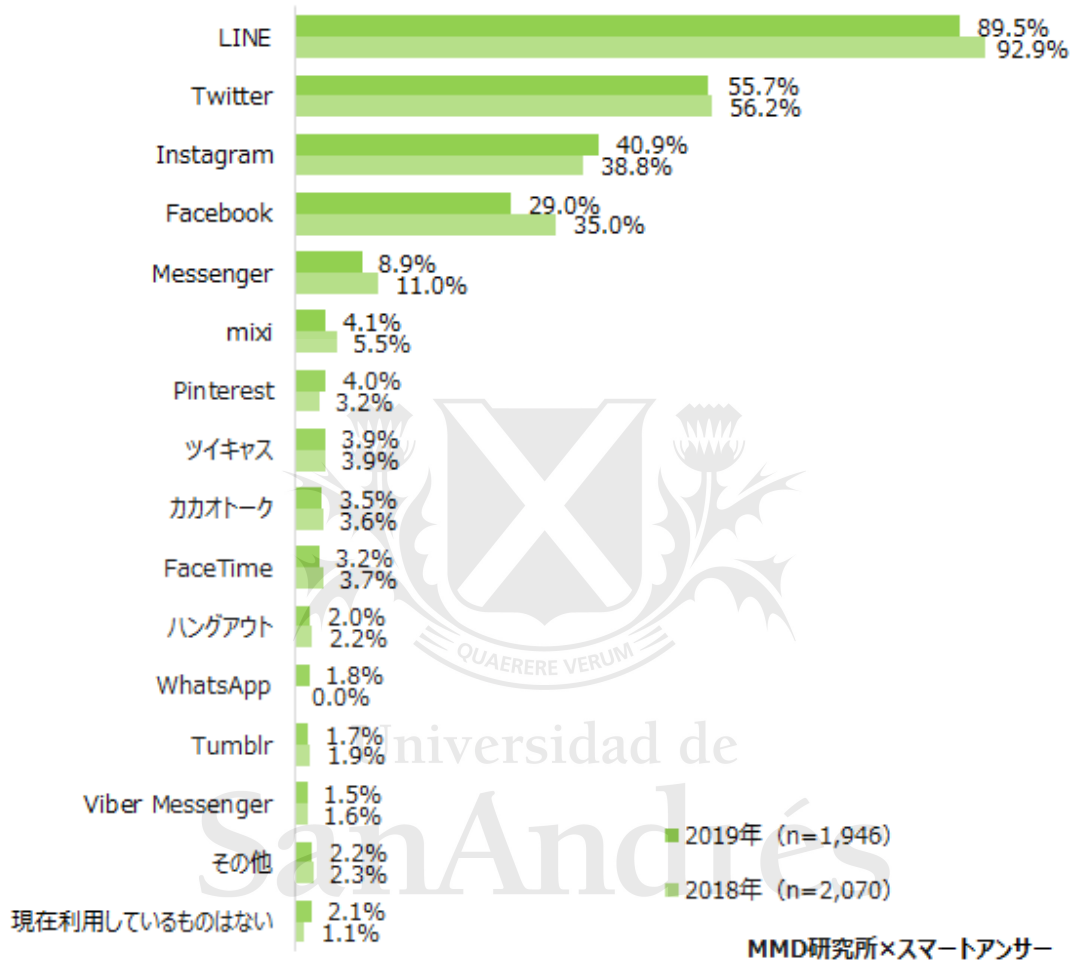
Anexo 15: Porcentaje de consumidores dispuestos a pagar más por productos con menor impacto negativo en el medioambiente (por generaciones)



Fuente: *McKinsey New Age of the Consumer US Survey 2019, diciembre 2019*

Anexo 16: Los servicios más utilizados de redes sociales y aplicaciones de comunicación entre los usuarios de *smartphones* en Japón (2019 vs 2018)

●現在、利用しているSNS・コミュニケーションアプリ (n=1,946)

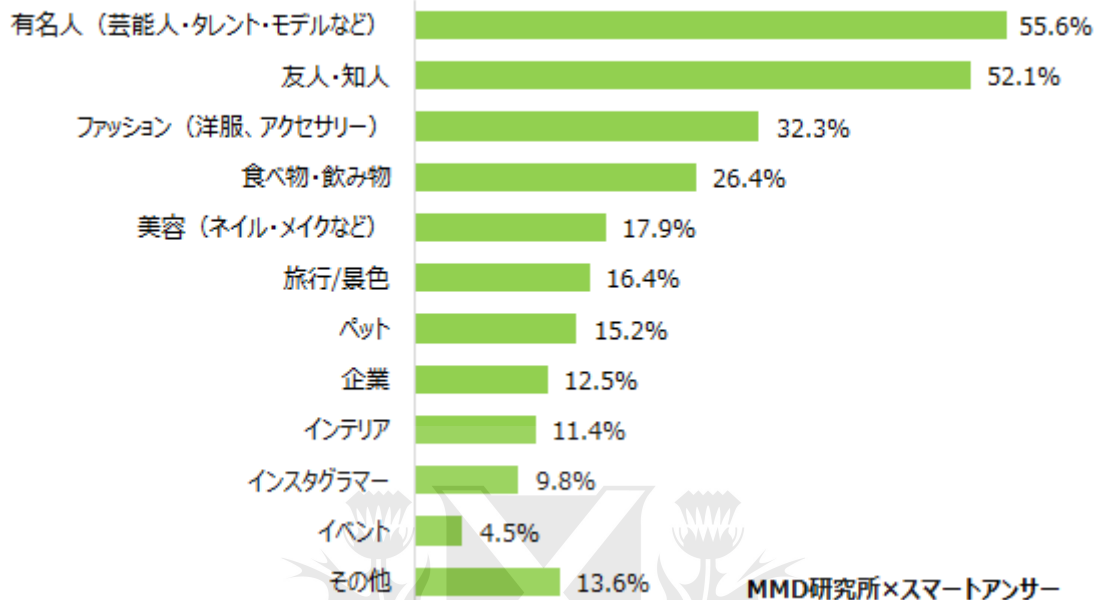


MMD研究所×スマートアンサー

Fuente: Mobile Marketing Data Labo., diciembre 2019

Anexo 17: Categorías que siguen los usuarios de Instagram

● Instagramでフォローしているカテゴリーのジャンル (n=795)



Fuente: Mobile Marketing Data Labo., diciembre 2019

Anexo 18

a) Perfil de Instagram de Juana de Arco Argentina

Instagram

Busca Entrar Registrarte

juanadearconet Seguir

2.526 publicaciones 26,5k seguidores 758 seguidos

Juana de Arco
 Comprando un tapaboca donas otro a una ONG. @proyectonamaste.
 Ventas por WhatsApp: +54 9 11 6418-2680
 Entregas a todo el país. Podés comprar online:
www.juanadearco.net/es/inicio/463-pack-juana-barbijo-tapaboca-x-6-unidades.html

Juana Orig... Juana Kids Festival de ... Juana Aloha JP Yoga Spirit Juana Lab

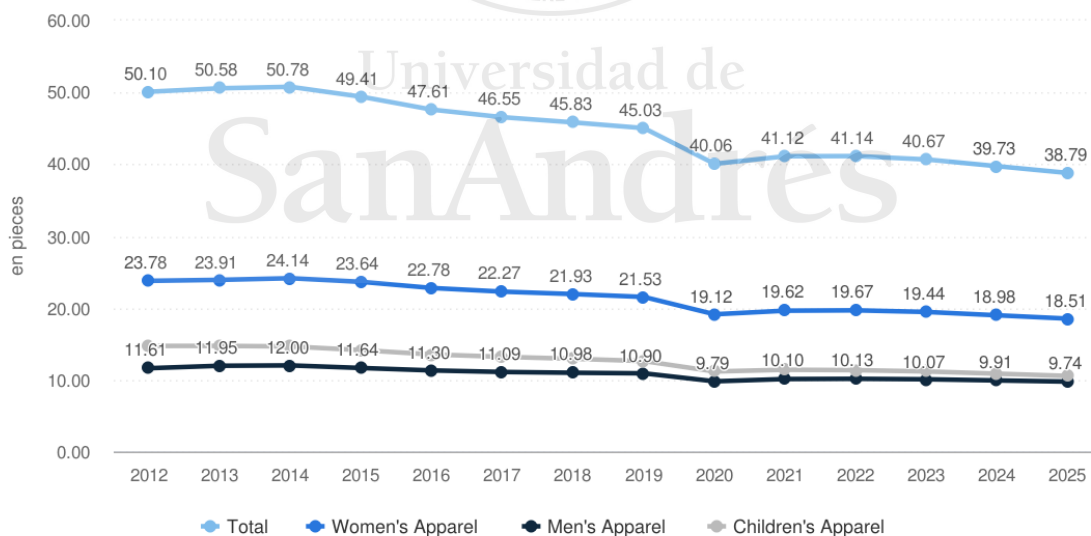
Fuente: @juanadearconet en Instagram

b) Perfil de Instagram de Juana de Arco Japón



Fuente: @juanadearco.jp en Instagram

Anexo 19: Volumen de prendas de vestir promedio per cápita en Japón



Fuente: Statista, mayo 2020

Anexo 20: Entrevista oral con la diseñadora María Abdala-Zolezzi

– ¿En qué parte de la Fashion Pyramid se encuentra Maydi?

– Yo lo pondría en *Ready-to-Wear* y agregaría *Ethical*. En las pirámides clásicas de la moda, el tema de lo sustentable y lo *ethical* es algo bastante nuevo que todavía no está incorporado al 100%, todavía los *mass market* y las *premium brands* siguen estando en la base de la pirámide. Yo agregaría además que soy un *designer brand*, pero que soy *ethical* porque adhiero a los principios de comercio justo. De hecho, a esta feria que estoy participando, que me invitaron a participar, dentro de esa feria –que es gigantesca– hay una parte que ellos desarrollaron que se llama “impACT”: *act now for positive fashion*. Dentro de esta feria, que es *première class*, que es una feria grande, yo voy a estar en esta sección [impACT] con otros diseñadores; que todos los diseñadores tenemos o una certificación o practicamos el comercio justo. Entonces, por esa razón, fui invitada a pertenecer en eso. Por eso es fundamental agregar *Ethical* a la pirámide, porque no va a estar en ningún libro, es algo nuevo que se está dando.

– ¿Con cuántos proveedores y distribuidores cuentan? Aclarando si son argentinos o japoneses.

– Tengo proveedores de todo lo que es parte de lana de oveja, todo lo que es el merino, viene de la Patagonia, específicamente de la provincia de Chubut. Todo lo que son los camélidos, todo eso viene del Norte, de la provincia de Jujuy. Y también trabajo con algunos proveedores, en el caso del mohair, con proveedores de la provincia de Neuquén. Y trabajé también con proveedores de la provincia de Mendoza, pero eso lo hice una vez por el desarrollo de guanaco. Podés hablar de cuatro proveedores: oveja-Chubut, mohair-Neuquén, y todo lo que son los camélidos-Jujuy.

– ¿Y los distribuidores en Japón son HPFrance?

– No, yo no trabajo con HPFrance. Yo trabajo con la competencia que es mucho más grande que HPFrance: MARUBENI. Es una de las compañías más

grandes japonesas. Trabajo con ITOCHU Japón. Acá en Argentina es más conocida HPFrance, porque ya hay unos diseñadores que desarrollan líneas con HPFrance. Pero no es la única compañía: están ITOCHU, MITSUKOSHI, y MARUBENI, que son con las que trabajo. Son tres grandes grupos japoneses que, en realidad, son *holdings/tradings*. Algunos se dedican específicamente a la moda, otros se dedican a la comercialización de cualquier tipo de producto: en el caso de Marubeni, yo el año pasado encontré al Vicepresidente de Marubeni, y en realidad Argentina a Marubeni le vende soja, productos agrícolas. En el caso de Isetan Mitsukoshi, ellos se dedican a la moda. Marubeni es un importador. En las tiendas en Japón, con las cuales o trabajo actualmente, no tienen el nombre de Marubeni; por ejemplo, una de las tiendas donde estoy se llama Galerie Vie Tomorrowland, pero quien maneja toda la importación es Marubeni. Quien maneja todo lo que es *shipping, delivery* y todo se llama Marubeni, pero el nombre de la tienda es Galerie Vie Tomorrowland. Tomorrowland son tiendas en Japón, que son como cadenas, pero son todas tiendas de lujo donde en cada cadena Tomorrowland va a haber una atmósfera distinta en cada tienda y en distintos barrios de Tokyo, Osaka y Kyoto, que son las ciudades principales de Japón donde hay moda. (...) Galerie Vie es uno de mis puntos principales de la marca.

– ¿Esa está tanto en Osaka y Kyoto? ¿O son otras?

– Las de Osaka y Kyoto son otras. Con las que estoy trabajando en Kyoto es una boutique que se llaman Journal Standard Du Luxe, que es el grupo Bay Truth, pero que el importador es Itochu. Acá cuando decís “aclarar si son argentinos o japoneses” [los distribuidores], son todos japoneses. Y digamos todos los *buying office*, todas las oficinas con las cuales yo me manejo con ellos, están algunas en París y otras en Milán. [Cuando me contactaron por primera vez] Me contactaron desde las oficinas de París. Son como *buying office* que contactan a las marcas desde distintos puntos, distintas oficinas, que ellos tienen en lugares clave de la moda del mundo, como son New York, París, Londres y Milán.

– ¿Los 9 locales que tenés en Japón son multimarca?

– Todos los locales son multimarca y la mayoría de los locales están en distintos barrios de Tokyo.

– ¿Cuáles crees que son tus socios clave? Me habías contado que tu marido te ayudaba más en la parte administrativa...

– Sí. [Mi marido Esteban Kato Fanelli] Es ingeniero industrial del ITBA, entonces en todo lo que tenga que ver con la parte de números, es cierto que yo tengo un sistema donde tengo todo incorporado unas planillas, [pero] obviamente él tiene más esa visión que, yo tengo una fibra comercial, pero en todo lo que tiene que ver más estadístico y más numérico, él me ayuda en ese sentido. [El CONICET] Ellos serían socios claves en todo lo que sería –los investigadores, de hecho, sigo trabajando con ellos, ahora con el desarrollo del mohair, ellos quieren invitarme a una charla en septiembre/octubre que daría pago por el gobierno de Neuquén–, ellos serían socios claves porque, de hecho, yo el año pasado di una charla en el Congreso de la Nación por un proyecto justamente de promover las fibras de la provincia de Neuquén con unas cooperativas de ahí, y me invitaron a hacer oradora para que cuente cuál era mi experiencia con las fibras y cómo llegó al mercado internacional. Los investigadores del CONICET serían también Wildlife Friendly Certificate, las personas que forman parte de ahí también serían mis socios clave.

– ¿Los de los campos holísticos que me habías comentado son estos los mismos?

– Sí, son los mismos. En realidad, digamos, estos investigadores del CONICET lo que hacen es un trabajo en profundidad de la tierra. Es un manejo de los campos de manera holística porque también hay todo un tema del pastoreo de los animales y también de todos los animales que cohabitan esas áreas. El arreo se hace también con perros, que no son perros cazadores, sino que son perros vigías; están vigilando que todo el medioambiente y todas las ovejas, en el arreo, lleguen. No es que ninguno esté matando a otro. En todo lo que es la Patagonia hay zorros colorados, hay pumas, y entonces ellos lógicamente ven

a las ovejas y las matan. Por eso está la intervención del perro, es muy importante; también se hace en Neuquén, porque hay mucha caza furtiva y no hay control. Justamente, el rol de estas personas [investigadores del CONICET] es eso [controlar], por eso es que obtienen estas certificaciones, son organismos de medioambiente mundiales que manejan bajo la WCS, que es el instituto de conservadurismo del medioambiente. Entonces, todo eso se trabaja en conjunto. Todos los investigadores con los que trabajo forman parte del WCS.

– ¿No se si [otros socios claves serían] Marubeni...?

– Japón es mi mejor aliado, el que hace que la marca siga en crecimiento; te diría que el 90% de las ventas vienen de ahí. Estuve en Tokyo cinco días en enero, y me di cuenta que el valor agregado que yo tengo con el producto es, no solamente el diseño que yo propongo –un diseño contemporáneo, si bien son productos hechos a mano– es la calidad de las fibras que yo uso. Yo uso fibras 100% siempre, o sea, es 100% merino, es 100% llama, cosa que hoy en día es muy raro que una marca use las fibras al 100%, en general son mezclas. Eso lo que hace luego es la diferenciación de precios, obviamente, pero me parece que es lo que hace distinto a mi producto.

– ¿Y los japoneses están dispuestos a pagar por ello?

– Sí. Ellos son muy detallistas, [aunque] no tienen mucha idea respecto a lo que es todo el concepto del conservadurismo y medioambiente. Dicho por ellos. Europa es el continente más evolucionado, más avanzado en cuanto a estudios y todo lo que tenga que ver con el medioambiente, está por encima del resto de los continentes sin duda. Japón no. Yo creo que mi producto lo compran, no porque MAYDI sea *sustainable*, sino que ellos lo compran por las fibras que yo uso y por el diseño. Yo vi y descubrí esto en enero. Yo ahora tengo una traducción de lo que aparece en Wildlife Friendly, lo tengo ahora traducido al japonés porque para mí es súper importante que ellos entiendan quién está, digamos, qué es esto de la certificación y justamente la persona que me lo tradujo –es una japonesa– y ella misma lo dijo que los japoneses, sobre todo

el manejo holístico de las tierras y de lo que es medioambiente desde ese lugar [desde la moda], no tienen muchos conocimientos.

– ¿Se debe mismo a la falta de tierras en Japón?

– Yo creo que sí, digamos, el japonés es una persona extremadamente exigente. Como no cultivan eso, no tienen desarrollo de eso en su país, yo calculo que viene por ahí.

– ¿Y acá en Argentina se respeta [lo sustentable], o está desarrollado?

– Bueno, acá hay bastantes diseñadores que están, no te digo con certificación Wildlife Friendly, pero se empieza a tomar mucha más consciencia hoy en todos los jóvenes diseñadores, de esto del comercio justo, esto de no tener stock, esto del reciclar, de tener otra conducta.

– Pero está más incorporado acá [en Argentina]

– Sí.

– La producción parece ser la actividad clave detrás de tu marca, por todo el cuidado que se tiene en el proceso...

– Para mí la producción es el *ki*, el centro, el que me da muchos dolores de cabeza, pero es lo que hace que mi producto marque la diferencia de por qué llegué a Japón. Es ahí la clave. Soy extremadamente detallista, controlo todas las piezas; la verdad no hay una persona que yo tenga de suma confianza como para que yo delegue mi producción, entonces soy como bastante esclava de eso también.

– ¿Estás muy pendiente del control de calidad?

– Sí. Los japoneses lo que pasa, me fijaba también, ciertas personas japonesas que viven en Francia es que, cuando las mercaderías llegan, el control de calidad no lo hace el comprador a quien yo vi en París con el cual tuve empatía y pudimos dialogar y yo le pude explicar que era a mano. Lo hace el importador eso, que como reciben mi producto, reciben cincuenta mil de otros lados. Entonces, lógicamente al ser estas grandes corporaciones, más grande más pro-

blema. Lo hecho a mano, si bien trato de que esté idéntico, hay veces que no puede ser porque las manos de una persona no es lo mismo que la otra. Es como siempre digo yo: si te pido a vos que hagas una torta, no te va a salir igual a la mía, si bien vamos a usar los mismo ingredientes pero no va a ser igual, va a tener un gusto distinto. Esto [la ropa tejida] es igual. Está hecho a mano, no son máquinas. Pero bueno, a las grandes corporaciones es difícil hacerles entender esto.

– ¿Tampoco hay mucho [vestuario] artesanal allá en Japón?

– No, ropa artesanal no. Todo es industrial.

– Tenés allá UNIQLO que incentiva la *fast fashion* con ropa básica.

– Sí. Después, ellos aprecian lo artesanal, ellos adoran lo artesanal, pero no tienen desarrollado personas que hagan eso; si hacen eso, puede costar una fortuna. Acá en América Latina tenemos esos oficios [manuales]. Generalmente en los países subdesarrollados.

– Es que allá es todo tecnología y está más desarrollado eso.

– Exacto. Por eso, yo desde mi lugar, yo pago el valor que se merece la persona que viene y me dice “esto me tenés que pagar tanto”, y yo no negocio porque lo hizo una persona con sus manos, pasó horas para tejer esa pieza. Entonces esa pieza tiene un valor, no es una máquina quien lo hizo, es una persona que estuvo haciendo cálculos matemáticos porque el tejido es matemática pura. Son millones de tipos de tejidos, cada técnica tiene sus vueltas, y en todo hay un cálculo matemático. Hoy en día hay programas de tejidos que son casi copias de lo hecho a mano, que pones unas fichas y te hace todo hecho como si fuera a mano, y son máquinas.

Entonces creo que desde el lugar de la propuesta de valor, mi propuesta de valor además es que lo mío está hecho a mano, artesanal.

– Y también está lo que es diseño. Y creo que también en tu nota [en *Galerie Vie*] decís el *estilo propio* que da la marca y que es *ageless*.

– De hecho, acá en la Argentina, tengo clientas que tienen entre 47 y 50 años, y en general son mujeres a veces fuertes de peso, o sea, yo no visto a un este-reotipo de mujer. Cada persona puede comprar una pieza mía porque yo lo hago a medida. En el caso de Japón no porque yo le vendo desde París y, en general, ellos tienen siluetas muy delgadas y pequeñas. En realidad yo también adapto mis talles. A veces ellos [los *holdings* japoneses] me piden *extra small*. A Japón les hago *extra small*. Y a ciertos clientes acá en Argentina, que son extranjeros que viven acá, a veces hago hasta *extra extra large*. Por eso digo que mi marca no va dirigida hacia cierto tipo de mujer. Mi marca se adapta a la morfología de cada cliente, en el caso de la venta directa. En el caso de la venta en Japón no, porque eso es una venta *holdsale*. El cliente viene, mira la colección en París y me hace un pedido en función del muestrario que yo le estoy presentando, que en general son talles *small, medium, large*, pero adapto al *extra small*. En el caso de clientes en Argentina, yo los adapto. Una persona viene y yo hago la prenda en función de la morfología de esa persona. Por eso es *made-to-measure*. Que eso también es un valor agregado.

– **¿Cómo interactúa MAYDI con el cliente, tanto *online* como *offline*?**

– Muchos clientes me contactan por Instagram. En general las respuestas [por nuestra parte] son inmediatas. Muchos me escriben por mail, en el caso de los clientes extranjeros mandan mails para tomar citas porque no tengo abierto al público [el showroom de Palermo], entonces todo es con cita y a pedido. En Japón son tiendas multimarcas, entonces son los vendedores los que van a interactuar con los clientes. Por eso esta vez cuando fui a Japón, yo quise hablar con ellos [los vendedores] para que me conozcan. Porque a los *buyers* yo ya los conozco, pero ellos no son los que venden. Son los *sales assistant* de las boutiques. Entonces yo fui [a hablar con ellos] porque me pareció importante que los vendedores vean quién está detrás de la marca, y se pusieron felices. Y eso, yo creo, es lo que va a potenciar las ventas.

– **Más aún sabiendo, como me comentabas, que se acercaban a preguntarte por las fibras.**

– Sí. Son muy curiosos [los japoneses] y se interesan. Y eso lógicamente, todo lo que yo vaya a agregar, eso a ellos les genera curiosidad. Y me imagino, al momento de la venta, ellos son extremadamente serviciales como pocas veces vi en el mundo. Si bien muy poco hablan inglés, pero ellos son tan “al servicio del otro” que me imagino que obtendrán las palabras justas para explicar acerca de mi producto. Cuando me vieron me dijeron “¡*Hand-made!*” me decían, por lo que “hecho a mano” lo tienen muy presente. Yo creo que están dispuestos a aprender, y mi objetivo del viaje, ahora cuando me fui [en enero], justamente fue para que me vean, para que sepan quién está detrás, y eso creo que va a generar mejores ventas.

– ¿Y en las etiquetas generalmente ponen el 100% merino y demás?)

– En todas las prendas tengo que tener una etiqueta de composición si o si porque las leyes japonesas exigen eso. Ninguna pieza va sin la etiqueta de composición. Son reglas universales. Eso es una protección para la boutique y para mí, donde explican el lavado, el cuidado, todo, porque mañana pasa algo pusieron el lavarropas y se encogió, y tenes la composición que dice “no poner en el lavarropas”.

– ¿Y lo de la certificación Wildlife Friendly también aparece?

– También. Todo aparece. Hay una etiqueta en tela y una en papel que vienen los *hangtags*. Esas etiquetas de Wildlife vienen en todo lo que es lana: es una bolsita con pedacitos de hilo, una etiqueta larga que explica que esta pieza fue hecha a mano y además la etiqueta de Wildlife Friendly. Por eso digo que el tema de la producción, el empaquetado, la verdad es que yo soy muy maníaca en ese sentido de que quiero que quede perfecto.

– En cuanto a tu segmento de clientes, por lo que me contás, es más por actitud. No que es la mujer de tal edad a tal edad.

– Es hombre-mujer, principalmente, te diría un 70% mujer y 30% hombre, porque yo en Japón vendo en una tienda de hombres, pero está mucho más desarrollada la mujer que el hombre. Me falta mucho poder llegar a lo que yo quiero

alcanzar con el tema del hombre. Me gustaría que en algún momento sea 50-50, pero por el momento es 75 mujer y 25 hombre.

– ¿Creerías que hay oportunidad con el hombre? Porque acá es más simple.

– Yo en Japón veo todo el potencial para poder desarrollar hombres, sin duda. El hombre japonés es impecable, tenés todos los *looks* que quieras; y son impecables, te diría que hasta mejor que la mujer. El look del hombre japonés a mí personalmente me apasiona, y me apasiona trabajar con los hombres porque el hombre creo que al momento de la compra hay otra energía que se maneja que no es la misma que la mujer. [El hombre] Es mucho más decidido, más seguro, sabe lo que quiere, va por eso y no le vas a cambiar de idea. En Japón el mercado de hombres es inmenso. En realidad los dos lo son; el mercado de la moda en Tokyo la verdad que es... ni en París a veces veo colecciones que están allá. Realmente es impresionante. El desarrollo que hay en la industria textil es muy fuerte, consumen moda; si bien hoy el poder adquisitivo del japonés ha bajado mucho, un 20% más o menos. Respecto a la mujer, ciertas conductas y tradiciones están cambiando.

– En cuanto a los recursos físicos, como maquinarias, ¿cómo se manejan?

– Acá a veces en la Argentina no contamos con las maquinarias necesarias para hacer desarrollo de fibras...Es bastante acotado. Hay cierre de fábricas, y a veces tenemos los materiales pero no tenemos las máquinas. La innovación y las tecnologías que tienen otros países, como Italia –que es comprador de lana argentina pero llevan el producto en bruto de acá pagando nada y el valor agregado se lo dan allá con las maquinarias de allá–. ¿No hay mucha inversión [en Argentina]? No hay nada. Directamente no hay inversión.

– ¿Y ahora con el nuevo gobierno?

– La verdad que no lo sé. Yo tenía contacto con el gobierno anterior porque trabajaba con la Agencia de Inversiones, y se que los contactos con los cuales yo

trabajaba ya no trabajan más con el nuevo gobierno. Así que para mí es un incertidumbre. No puedo adelantarte nada. Yo sé que en el gobierno anterior hubieron desarrollos en cuanto a productos con vicuña de la mano de Gabriela Michetti. Yo este gobierno no lo sé.

– Encima con Macri las relaciones bilaterales con Japón se volvieron más cercanas.

– Totalmente, un montón. Es increíble la relación que mantuvo Macri. De hecho a mí, a principios de 2019, conocí al embajador de Japón [Noriteru] y fue una charla que organizaron justamente de las relaciones comerciales Argentina-Japón. Es verdad que Macri realmente, no sé por qué, con Japón tuvo un rol muy importante. Tuvo la suficiente inteligencia como para ver el potencial que tienen estos países, sobre todo un país como Japón. De este gobierno lamentablemente no te puedo decir nada ya que mis contactos de la Agencia se fueron. Ojalá que se siga porque gracias a Agencia ExportAR se creó una ley que se llama “Exporta Simple”, que se hizo durante el gobierno de Macri, que es una herramienta muy útil para cualquier joven emprendedor de cualquier tipo de área. Así que o, mi gran deseo, es que ojalá se continúe, porque esas son cosas que nos abren al mundo, a que los argentinos seamos un poquito más conocidos. Otro de los deseos que tenía Macri era la “Marca País”, porque a través de la exportación uno hace conocer su país. Por eso yo cuando exporto mis productos terminados en lana, yo les muestro [a los *buyers*] las fotos de mi país, eso invita y da la curiosidad a un extranjero de querer venir a conocer el país.

– ¿Y respecto a tus recursos financieros?

– Lo mío es realmente todo a pulmón, soy una PyME, a mí nadie me ayuda. Todos los pasajes que yo me voy, me voy a Japón, me voy a pagarme ahora la Feria que me invitaron, y todo, es a costo propio. Yo cuando vivía en París, tenía a mi jefe inglés que lo invitaron a la Semana de la Moda en Sao Pablo y él no podía ir, me dijo “Andá vos” y me acuerdo yo tenía pago pasaje en primera clase, me alojaba en el hotel Sofitel con un chófer, todo pago por la organiza-

ción de moda de Brasil. O sea, en nuestro país vecino. Hay una gran diferencia: Brasil tiene industria, Argentina no. Entonces, a potenciales marcas como la mía, en todo lo que es la parte financiera, todo sale de mi bolsillo, o me prestan mis padres de última. Pero a mí, yo llegué al embajador argentino-japón, nadie me hizo ningún contacto. Yo me hizo todos los contactos yo sola; mi camino me lo hice yo sola. Cuando la gente me dice “qué lindo vendes afuera”; ahora, vender afuera, primero que Argentina está del otro lado del mundo, mucha gente no sabe ni qué es Argentina. Yo todo el trabajo que hago, que lógicamente está dentro de los costos, es un trabajo de prospección ardua de salir a buscar a los clientes. Y ese es un *know-how* que yo tengo por haber trabajado en Francia durante muchos años, pero a mí ninguna entidad de ningún tipo me da eso acá [en Argentina]. La marca es argentina porque está producida toda acá en Argentina y todo viene de acá, pero yo no tengo ningún tipo de ayuda de nadie. La marca podría crecer mucho más, tal vez, si a los pequeños emprendedores como yo, que tenemos un potencial enorme porque tenemos un producto *terminado* diferencial de lujo, yo podría desarrollar un montón de cosas más, pero no las puedo desarrollar porque tengo un techo. En general, en las producciones, con las grandes empresas japonesas, no pagan por adelantado, pagan una vez recepción de la mercadería. O sea que yo tengo que avanzar toda la producción, yo ya tengo que tener un *cash flow* que circule; ya tengo que tener dinero para poder producir. Por suerte ahora tengo que producir un montón de prendas...¿pero de dónde? Tengo que ir haciéndome como el “colchón” –como se dice acá– como para poder tener el dinero para salir a producir. Porque yo recién me pagan una vez que entregué el producto; o sea, yo adelanté la lana y adelanté al artesano, cuatro meses de anticipación, de dinero, entrego por ejemplo el 15 de junio y a mí recién me van a pagar el 15 de julio, pero yo durante todos estos meses al productor de lana y todo ya tuve que pagar. Y al artesano no puedo decirle “te pago dentro de cuatro meses”.

– ¿Cómo haces que te conozca el cliente?

– Las redes sociales, las entrevistas, las notas que me hicieron en los distintos medios, me conocen gracias a los medios, a las notas principalmente. Donde aparezco yo creo que es donde más impacto tiene, donde estoy yo físicamente, tiene más impacto que tal vez ver una foto con una modelo, eso me dí cuenta. Y el artículo de La Nación, que salió el año pasado en el mes de marzo, eso me dio un montón de visibilidad. Ahora, feria va a ser la primera vez que yo participo en una feria grande. Yo en general lo que hago es *showroom*, que no es lo mismo. En un showroom se presenta en un departamento de lujo, digo de lujo porque son lindos lugares en París, o a veces también he alquilado galerías de arte que son utilizadas para la Semana de la Moda, donde yo expongo sola mi marca y los compradores vienen con citas. Esto de la feria va a ser una nueva experiencia para mí. No es lo mismo comprar en showroom que comprar en feria. Lo que permite la feria es tener más visibilidad. El contacto con el cliente no es el mismo, porque cuando llegan al showroom en París llegan en un marco más distendido más relajado más armonioso; en la feria hay mucha gente. Pero bueno, a mí me va a permitir tener una apertura a todos mercados también y darle un poco más de visibilidad [a Maydi].

– ¿Permiten que el cliente evalúe a MAYDI?

– No, evaluaciones por el momento no. Comentarios sí [en Instagram]; si alguien comenta que le gusta una pieza, eso siempre.

– ¿Compras online hacen?

– Sí. Mucha gente del interior de la Argentina me compra por Instagram. Me responden una foto o una story, y yo después les mando el catálogo [por mail]. También tengo un sistema que: los clientes que vienen acá a Buenos Aires, yo tengo una base de datos donde yo les mando los catálogos. Una clienta ucraniana, por ejemplo, me dice “mirá, ya recibí mi pieza, estoy muy feliz, mandame el nuevo catálogo de la nueva colección”. En general, todos los clientes que vienen acá, todos se van con una prenda, ninguno se va con las manos vacías. Y son todos extranjeros. Pero en general son todos extranjeros, incluso los clientes que tengo en Argentina.

– ¿En Japón también funciona el *online*?

– En Japón venden *online* también [desde la página de la boutique]. Ellos tienen como *diary*, ellos siguen usando eso de los *diary* que ponen con precio con todo.

– ¿La entrega entonces es tanto en tienda como por mensajería?

– Sí. Yo hay veces que a ciertos clientes de acá [en Buenos Aires] les entrego por Glovo o, en el caso de los clientes extranjeros, por DHL.

– Y servicios post-venta, ¿sería más, por ejemplo, enviarles el nuevo catálogo?

– Yo en general los envíos de colecciones, siempre antes de que empiece la temporada, y vean si están interesados en comprar, en tomar una cita. Con el consumidor final lo hago siempre, porque tengo una base de datos. Cada cliente que viene acá [al *showroom*] le pido la dirección de mail, y yo eso después lo guardo. Les llega una *newsletter*.

– Está bueno porque tiene un seguimiento el cliente de lo que se viene.

– Sí. Siempre lo hago; lo mismo con los clientes de Japón; para yo poder tomar las citas también, o captar nuevos clientes, es a través de la *newsletter*.

– ¿Los vendedores de las tiendas les piden el mail a los clientes finales?

– Los vendedores no. Yo a la tienda multimarca, para que estén interesados en mi marca, yo le mando la *newsletter* con la nueva colección, con la nueva presentación, etc.

– ¿Ellos seleccionan parte de la colección o reciben toda?

– No, todo es seleccionado. Ellos reciben una *newsletter*, toman una cita en París, y la colección que podrían ser cuarenta y cinco modelos, ellos tal vez llevan 6 modelos. Los que ellos consideran que son las piezas que se van a vender mejor. Yo también tengo un análisis [propio] de cuáles son las mejores piezas. Yo hoy ya sé también cuáles son las mejores piezas que se venden porque tengo análisis estadísticos: sé que en los accesorios son mis cuellos y sé que en

los sweaters, por ejemplo de mujer, son unos *crop sweaters* y sé que en la de hombre son unos *cardigans*. Esos son los tres productos más vendidos de la marca. Tengo todo un seguimiento que lo hizo una persona con la cual trabajó anteriormente acá, que era una persona muy hábil en todo lo que era estadística, que me creó un sistema en Excel que ponés la pieza cuando estás entrando todas las ventas, todas las estadísticas de ventas, automáticamente va a aparecer que esa pieza se llama, no sé, “árbol” y que de esa se vendieron treinta y cinco por ejemplo, y que tal vez hay una pieza que se llama “destino” y se vendieron dos. Tengo el historial de venta de una temporada a la otra. Los comparativos los tengo todos. De hecho, ahora tengo que entrar unos nuevos pedidos que me entraron de Japón para tener los números probables. Y todo eso está todo registrado porque es así como yo sé cuánto va creciendo la marca de una temporada a otra; está por temporada. Todas las temporadas de invierno, todas las temporadas de verano, y ahí vamos viendo cuál es la evolución de la marca y hacia dónde quiero ir.

– ¿Seguís las tendencias en ese sentido?

– No, no me gusta. Como digo siempre en las notas, no me gusta la palabra *tendencia*. Es más, los colores los decido yo con mi gusto personal y yo creo que eso es lo que le da a la marca una identidad propia. Nunca seguí las tendencias igual de chica, siempre me encantó la moda. Desde chica fui muy coqueta con la ropa y siempre me gustó vestirme diferente a lo que se ponga el resto del mundo. No sigo tendencias, la verdad que no. O sea, obviamente que uno a veces se va a inspirar de un diseñador, eso sí. Me va a inspirar tal vez ver una fotografía de Jil Sander, que es uno de los diseñadores que más me gustan hoy en día, pero yo las tendencias no las sigo.

– ¿Y hay diseñadores japoneses que te interesen?

– Sí, me encantan, hay un montón de diseñadores. De hecho, Yoshi Yamamoto es uno de los diseñadores de los ´80s más talentosos. Yo hoy no me pondría ropa suya, porque es todo muy negro y yo estoy en otros colores, marrones y demás, pero realmente lo admiro porque es un artista, ni siquiera es un diseña-

dor, es un artista de esos que ya no existen. Después sí sigo marcas japonesas que me encantan, hay una que se llama *Aureli*, otra que se llama *Higk*, que son marcas japonesas que me encantan el estilo y la vanguardia de los géneros que usan, el diseño japonés en sí a mí me encanta.

– ¿Alguna vez hiciste un diseño especialmente para Japón?

– A ver, es cierto que yo en mi manera de vestir siempre me vestí a la manera japonesa. Yo a veces en mi manera de vestir me veo reflejada con ellos, con el común denominador de la mujer japonesa. Yo no por nada creo que la colección llega a Japón, está un poco pensada para ese mercado. Inconscientemente conscientemente lo hago para Japón. Está puesta como toda mi energía ahí. Tokyo es una ciudad realmente multifacética y versátil, ves desde una persona con traje con unos zapatos impecables hasta a una persona vestida tipo *manga*. Fantástica ciudad, la amo profundamente, inspiración pura por donde uno mire. Es todo inspiración en Tokyo. Kyoto es más histórica. Osaka es una ciudad bien moderna, bien de vanguardia; yo cuando fui –igual no la conozco como a Tokyo– me dio la sensación un poco de Berlín, es una ciudad interesante. Yo estoy vendiendo también en Osaka en una tienda que se llama *Biotop*, que está en la calle principal que se llama *Oren Street*, donde están las tiendas contemporáneas, donde hay mucha moda de buen gusto, o cafecitos con cosas orgánicas. Es una ubicación estratégica. La tienda es fantástica: tiene puestos de flores enormes en los distintos pisos, y en el último piso tiene un restaurante. La tienda es *top* porque el dueño de la tienda es un multimillonario japonés que además invierte en todo lo que es vino. Es un hombre rico que no solo tiene moda sino distintas cosas de lujo.

– ¿Tus costos más grandes son de producción? ¿O pagás mucho por estar en las tiendas de Japón?

– No, yo no pongo nada. El costo es irme a París, pagarme el espacio en París, pagarme el pasaje, pagarme para poder venderle a los clientes japoneses. Pero yo no pago ningún dinero para estar en esas tiendas. Esas tiendas me compran, hacen pedidos y me pagan, algunos a 30 días y otros una vez entre-

gada la mercadería. La inversión es ir a París, es una inversión que tengo que hacer si o si. Acá no vienen, yo tengo que ir a París y mostrarles las colecciones desde un lugar lindo, porque a ese tipo de cliente no puedo venderle en un lugar que no sea representativo [de la moda]. Tiene que ser un lugar prestigioso, por decirlo así, o el departamento o una galería. Ese digamos es el costo que yo tengo para llegar a Japón. Sí me he caro ir a París, pero es un esfuerzo que vale la pena.

– Entonces los mayores costos vendrían desde el lado de la producción, de tener siempre un colchón para empezar a producir y adelantar a los productores.

– Sí.

– ¿De dónde provienen tus ganancias?

– Solo por venta de producto. No vienen por otro lado.

– Por último, ¿algunos comentarios sobre la llegada de Maydi a Japón?

– Para resumir, fue a través de esos newsletters que yo hago. Pero no es que yo tenía una estrategia de llegar a estas tiendas [japonesas]. En realidad, yo tenía una base de datos, y cuando fue el primer envío en 2017, fueron los japoneses –un montón de tiendas japonesas– los que empecé a recibir como pedido, como *request*. Al ver el nombre de las tiendas, uno iba a mirar los sitios de internet, y ahí me daba cuenta el perfil de la tienda, lógicamente, que eran todos perfiles altos o con marcas conocidas o con marcas de ciertos diseñadores que yo sigo. Y a partir de eso, en realidad, después de eso se abrió la estrategia hacia donde quería ir. Pero una vez que yo tuve las órdenes de pedidos de esos primeros clientes japoneses –que fue a través de la *newsletter* de todos los contactos que yo tenía–. ¿Cómo yo llego a esas tiendas también? Mirando un poco a un diseñador que a mí me gusta y me fijo dónde está vendiendo. Y me pasa que con un montón de diseñadores que yo admiro, compartimos los mismos puntos de ventas.

– Estos locales multimarca, ¿son más de diseño o...?

– En general, algunas son marcas, y un montón son diseñadores que ellos llaman *contemporary designers*, la mayoría lo son. Cuando digo *contemporary designers* algunos ya son empresas formadas con muchísimo capital, son estructuras que siguen bajo el lema de “*contemporary designers*” porque eso le da un plus. En el caso de Biotop, que es una de mis clientes, ellos venden *Jil Sander* pero los diseñadores tienen 30 años y Jil Sander pertenece al grupo Prada. Hay una marca que ellos también llevan que se llama The Roe, que son modelos norteamericanas famosas. Tiene la marca Paco Gabana; son *contemporary designers* pero detrás de eso hay una empresa por detrás. En el caso de otras tiendas que son un poquito más pequeñas, tal vez va a haber productos más de autor como lo mío. Pero en general son marcas más estructuradas. De hecho, si bien mi marca es pequeña, está estructurada para vender internacionalmente. Acá en la Argentina no hay gente idónea en la moda que pueda hacer cosas, como explicarte, cosas que potencien a una marca. Por eso, yo todo el trabajo de la industria de la moda es porque es mi expertiz en mis casi 15 años vividos en París; París es la capital de la moda del mundo, ahí es donde me formé y yo creo que por eso llego a Japón, llegué a Japón por mi *know how* parisino, no llego por otra cosa. Además, lógicamente mi producto me da [reconocimiento], por la fibra, por el diseño y por todo eso, pero es gracias a mi experiencia en París. La marca no solo se vende como una marca argentina; ellos compran Maydi porque ellos saben que yo me formé en París. El “made in Argentina” ellos hoy lo tienen porque cuando les digo “Argentina” y les muestro las fotos, todo está como muy incorporado, a ellos les encanta el tema de los animales, el tema de nuestros paisajes y todo. Y yo les hablo además un montón [de Argentina]. Pero yo también me vendo como “Maydi formada en París” para tal y tal marca.

– **Claro, respecto a Argentina, vos los educaste digamos. No es que ellos venían con algún tipo de conocimiento.**

– Para nada, sin ningún tipo de conocimiento. No sabían ni dónde estaba ubicada Argentina. Creo que sabían que existía la Patagonia y nada más.

– **Los desafíos que encuentra la marca, más bien los encuentran las tiendas en Japón. Ellos son incluso los que deciden el diseño porque ya conocen al cliente.**

– Sí, ello es un desarrollo netamente de ellos, no es mi parte.

– **Y eso también te ayudó a no tener confrontación con el idioma o la cultura...**

– No tengo ningún tipo de problema, porque cuando ellos vienen a París vienen con un traductor, no vienen solos. Entonces nunca va a haber un tipo de problema, el traductor les va a transmitir todo lo que yo les estoy comunicando cuando les presento la colección.

– **¿Las etiquetas se encargan de traducirlas ellos también?**

– No, yo hago las etiquetas solo en inglés; no las hago en japonés. Yo en un momento les pregunté [si debía traducirlas al japonés], y me dijeron que no era necesario. Calculo que alguno, si ellos quieren, les pondrán ellos sus etiquetas de composición, pero yo no me encargo de eso. El inglés para ellos es perfecto.

– **Supongo que eso también le atribuye cierta calidad al decir que es de afuera.**

– Exactamente.

– **¿Hay mucha marca extranjera en Japón?**

– Muchísima.

– **Leí que el japonés está dispuesto a pagar mucho más que en otros países, y por eso las marcas venden más caros sus productos allá.**

– Puede ser eso y las tasas de la aduana. Están todos los *custom-duties* que son altos, entonces todo eso viene incorporado en el precio. En todo lo que es la publicidad, la venta de producto, me desligo completamente [en Japón]. Ese es el rol de cada tienda. Por eso es muy importante que el *buyer* haga las buenas compras, porque así como yo tengo mis estadísticas, ellos deben tener las

suyas seguro. Los compradores con los que yo trabajo son profesionales. En todo caso, yo sé que el *sale-out* de la marca es excelente. De hecho, hay una tienda japonesa que redujo las marcas que tenía en la tienda, dentro de esa reducción quedaron dos marcas, y una fue la mía. Por ende, el cliente compró mucho más, porque al reducir la oferta de varias marcas, hicieron hincapié en las marcas que quedaron seleccionadas. Pero eso es netamente el trabajo del comprador, no mío. Es él quien conoce 100% a su cliente. Mi ojo, o por qué llegó a Japón [Maydi], es porque lógicamente yo admiro mucho al diseño japonés, y porque creo que además le pongo el valor agregado: el uso de las fibras y el diseño que yo le doy a cada prenda. El diseño de cada prenda en cada colección, cómo lo construyo, es viendo que yo sé que todos los inviernos vendo muchísimo, por ejemplo, unos cuellos, entonces yo voy a tratar de ver cómo hago el próximo cuello o hago un *sweater* corto con otro diseño. Ellos mismos me van dando las estadísticas. Pero todo el trabajo de la venta en Japón lo hace la tienda con sus clientes. Todas las tiendas están en zonas increíbles de Tokyo y Osaka, donde hay flujo de gente y donde hay centros comerciales/tiendas.