

EMBA 2015

Los desafíos de la internacionalización en el merchandising “El caso de Objetos Elementales”

Alumna: Dorlysu Moreno Moreno

Tutor: PhD. Sebastián Auguste

Buenos Aires, mayo 2019

Para ti Mamita, mi ángel en el cielo

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todo el equipo de coordinación del EMBA y a mi grupo de estudio: Koen R, Luciano S, Maxi N y Carlitos A.. A la Universidad Torcuato Di Tella por la excelencia educativa en este viaje y en particular a mi tutor Sebastián Auguste, le agradezco por el apoyo académico, pero por sobre todo esa personalidad que tiene y esa energía contagiosa que me ayudó a terminar.

Siempre a mi familia, a mis padres que me hicieron amar los estudios y a mis hermanas, Greily y Maily, que son mi eterna necesidad de ser ejemplo y no fallar jamás. Todo lo que soy y a donde llego es por mi pasado.

Definitivamente esto no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi esposo. Es por ello que quiero agradecerle. Me acompañó y me apoyó desde el primer día. ¡Eres mi razón de seguir e ir por más! Mi manera de agradecerte es hacer este trabajo de tesis. Este estudio pretende ser la guía para que la empresa familiar Objetos Elementales, la cual orgullosamente has liderado, cruce la frontera.

RESUMEN

Muchas empresas buscan una nueva oportunidad en los mercados externos, a través de la internacionalización, cuando los mercados se saturan o bien para diversificar riesgos. Un desafío particular que enfrentan las empresas de la Argentina, un país con una economía muy volátil y poco integrada al mundo. Las numerosas complicaciones económicas sin duda pueden dificultar este proceso.

La empresa Objetos Elementales, con más de 15 años en el mercado argentino, no escapa a esta problemática de internacionalización. Es una empresa con un mercado interno relativamente saturado, que piensa en el exterior como una forma de crecer. La presente tesis estudia precisamente este tema, analizando la literatura, definiendo las posibles estrategias de internacionalización y arrojando una conclusión sobre un camino viable para lograrlo.

La metodología de estudio de casos es descriptiva de diseño no experimental, con énfasis en el estudio de la empresa escogida, pero también relacionándola con otros casos nacionales e internacionales.

PALABRAS CLAVES

Diversificar

Internacionalizar

Mercados

Estrategias

ÍNDICE

Índice de Cuadros y Gráficos	6
Tablas	6
Figuras y Gráficos	5
Introducción	7
Metodología de la Investigación	11
Capítulo I: La industria de merchandising	12
1.1 Los inicios	13
1.2 Cómo funciona el merchandising	15
1.3 Xindao Líder del Merchandising Global	16
1.4 Servicios en Merchandising Big Box	20
1.5 Literatura sobre merchandising	22
Capítulo II: El proceso de internacionalización	26
2.1 Warvy Parker	31
2.2 Caso Blue Star Group (TODO MODA e Isadora)	32
2.3 Globant	33
Capítulo III: El caso de estudio	35
3.1 El Origen	36
3.2 La primera prueba de internacionalización	37
3.3 La realidad de las Pymes Argentinas	38
3.4 Objetos Elementales crecimiento a través de sus Core competences	39
3.5 Contexto país	42
3.6 Implementación de estrategias de Internacionalización para OE	43
Capítulo IV: Propuesta para internacionalizar Objetos Elementales	47
Conclusiones	51
Referencias	53

Índice de Cuadros y Gráficos

Tablas

Tabla 1 Resumen Principales motivos para la internacionalización	28
Tabla 2 FODA de Objetos Elementales	46

Figuras y Gráficos

Figura 1 Ventas de productos promocionales en los EE.UU., en miles de millones de USD corrientes, 1974-2017	15
Figura 2 Inforgrafía de Xindao	19
Figura 3 Inforgrafía de Objetos Elementales	42
Figura 4 Diagrama de Porter Objetos Elementales.....	44
Figura 5 Club de las 5 de la mañana	52

Introducción

En un mundo crecientemente más globalizado, las empresas buscan los mercados externos como una estrategia para crecer, pero también muchas veces para no perecer. Si se quedan solamente con su mercado interno, en su zona de confort, corren el riesgo de que otras empresas de su sector se globalicen y las desplacen del mercado. En negocios internacionales esta distinción se refuerza con los factores *push* y *pull* de internacionalización.

En los factores *pull* lo que sucede es que hay condiciones en los mercados externos que hacen atractiva la expansión. La condición del mercado doméstico es la que opera más, pero al no ser buena (por ejemplo, por una saturación del mercado interno o bien por una recesión económica) se busca la supervivencia en el exterior.

No solo existen diferencias en las razones para internacionalizar una empresa, sino que también existen muchas diferencias en los modelos de internacionalización, en la forma de diseño e implementación. Estas diferencias de estrategia a menudo se asocian con el sector económico al cual la empresa pertenece. Por ejemplo, las empresas de software pertenecen a un sector que por su naturaleza es muy global. Los servicios de software se pueden vender a través de la web a todo el mundo, son difíciles de regular por los gobiernos, escapan fácilmente a restricciones arancelarias o de otro tipo, y pueden definir a su mercado como el mundo entero. Waze, por ejemplo, nació en Israel como una empresa que brindaba el servicio de GPS asistido, basado en la experiencia de otros usuarios. De esta forma ofrece una ruta de un punto geográfico a otro optimizando la distancia y el flujo del tráfico, siendo que esta última información la obtiene de los propios usuarios. Esta idea es fácilmente globalizable, basta ofrecer el servicio en otros países incluyendo la cartografía necesaria y logrando tener una mínima base de usuarios que le permita al software lograr la precisión en sus predicciones. Esto explica por qué Google pagó un precio exorbitante por

Waze, 1.150 millones de dólares, pues estaba comprando un producto o servicio que podría vender al mundo entero.

En estas diferencias sectoriales respecto a las posibilidades de internacionalización y a las estrategias a llevar a cabo, se suele hacer una distinción entre servicios y bienes. Si bien hoy en día la línea que distingue a un bien de un servicio es difusa, y casi cualquier bien tiene servicios asociados que le dan valor, tal distinción tiene una lógica en negocios internacionales.

En la presente tesis lo que se estudia es la internacionalización de los productos promocionales o merchandising. Cabe destacar que no existe una única acepción para el término “merchandising”, y de hecho no figura en la Real Academia Española. La acepción que se maneja en esta tesis es la de objetos promocionales, que son vendidos o regalados por una empresa, con el fin de promocionar una marca o la propia empresa. En inglés a esta industria se le conoce como *Promotional Merchandising*.

En merchandising básicamente se utiliza un producto para promocionar a otro, por eso también en el ámbito internacional se habla de *tie-in products* (productos ligados, en español).

Las empresas buscan llamar la atención de los compradores con productos de merchandising innovadores y atractivos. Muchas veces se intenta dar un mensaje desde un producto conocido que el consumidor asocia con algún valor a otro producto que se quiere promocionar. Los ejemplos más típicos son lapiceros, llaveros, pendrives, prendas de vestir, entre otros.

Los objetos de merchandising varían en tamaño y valor, y también de acuerdo con los objetivos de la campaña de comunicación. Al ser una herramienta más de comunicación en el plan de marketing de una compañía, es importante que el merchandising esté alineado con las estrategias a implementar. El objeto

debe ser cuidadosamente seleccionado, acorde con la comunicación que se busca establecer.

La industria de merchandising, a su vez se puede separar en dos lógicas distintas. Por un lado, están los productores de bienes que se utilizan para el merchandising, que bien pueden producir estos bienes para el fin específico de merchandising o bien puede ser un especialista en la producción de un bien genérico que es factible de usar para merchandising. Por otro lado, están las empresas que dan el servicio de merchandising. Son las empresas que hacen la asociación entre los productos y las empresas-cliente. El servicio que este segmento vende es el de definir el producto adecuado para cada caso. Lo más común es que no estén integrados verticalmente, es decir, que la producción del bien se haga a escala eficiente, y que el *expertise* en encontrar productos adecuados se centre en la empresa de merchandising propiamente dicha que busca entre los productores de bienes productos adecuados para su objetivo.

La parte de producción de bienes ya se encuentra bastante globalizada. Muchos de los productos que se utilizan en merchandising como lapiceras y gorros son producidos a escala mundial en países de bajo costo como China, así mismo vendidos en forma internacional.

Dicho todo lo anterior, el centro de interés de esta tesis es la posibilidad de globalizar la parte del servicio, que es el *core business* de la industria de merchandising. El servicio de identificar necesidades y buscar soluciones. Este servicio no es meramente *retail*, en el sentido de que compran bienes para luego revender, sino que tiene un componente importante de creatividad y sobre todo de marketing y comunicación.

En esta tesis por lo tanto nos referiremos a la industria de merchandising desde la óptica del servicio, y analizaremos las posibilidades de internacionalización.

A priori el componente de servicio del merchandising tiene un componente local importante: entender mejor el mercado doméstico, al consumidor y las

necesidades de la empresa. Lo que es un buen producto promocional para una marca en un país puede ser muy distinto para otra marca en otro país. Por otro lado, también es cierto que las firmas se globalizan y que las empresas de merchandising son BtoB (*business to business*), por lo que, si el cliente se globaliza, es probable que la firma de merchandising tenga un impulso a hacerlo también. Esto se vio claramente en otra industria asociada al merchandising que es la de las empresas de publicidad.

En los 1990s en la Argentina, este sector estaba dominado por empresas nacionales, pero hacia fines de esta década comenzó una globalización muy fuerte en el sector. Muchas firmas locales fueron compradas por empresas internacionales motorizadas precisamente por la idea de dar servicios globales de publicidad a firmas (clientes) globales. Por lo que, a pesar de la necesidad local de conocer al mercado, la pregunta de interés es si la presión hacia la internacionalización en un mundo crecientemente globalizado está incidiendo en este mercado y, de ser el caso, cómo está ocurriendo. ¿Qué posibilidades tiene una firma especializada en el servicio de merchandising de globalizarse?

Esta tesis tiene las siguientes secciones. Primero, se analiza a la industria en cuestión y se hace paralelismos con otras industrias. Segundo, se estudian las estrategias de internacionalización con énfasis en la industria de servicios. Tercero, se presenta un caso puntual de una empresa del sector, Objetos Elementales, que desde la Argentina busca internacionalizarse. Cuarto, y último capítulo, se presentan las principales conclusiones y aprendizajes del estudio.

Metodología de la Investigación

La metodología de investigación de la tesis es del tipo descriptiva de diseño no experimental, para ello estudiamos casos específicos al detalle. Los casos fueron seleccionados luego de una amplia búsqueda, en función de las *core competences* que servirán de guía para este trabajo. Son tres casos: una con larga experiencia de e-commerce; otra cuya ventaja principal era el conocimiento de la demanda, así como la rapidez de cambio para adaptarse a las nuevas tendencias; y la última es una empresa argentina que se internacionalizó a través de la venta de servicios, destacándose por su innovación.

Las empresas fueron elegidas por su relevancia respecto al caso que se quiere estudiar. Lo relevante son sus estrategias, y al tomar casos distintos se gana en la comprensión de las opciones posibles para Objetos Ornamentales. Dos de los tres casos son empresas argentinas, que tuvieron que enfrentar el entorno económico vulnerable del país, y sus condiciones de negocios o reglas del juego volátiles.

Capítulo I: La industria de merchandising

1.1 Los inicios

La industria de productos promocionales o merchandising ha crecido mucho en las últimas décadas. El origen de la misma, sin embargo, parece remontarse al menos a un par de siglos atrás. De acuerdo con Nelson y Kanso (2002), uno de los primeros ejemplos históricos de productos promocionales ocurrió cuando George Washington fue electo presidente de los Estados Unidos en 1789. Para conmemorar al recientemente electo presidente se elaboraron botones que se distribuyeron entre la gente. Algo parecido podría decirse en la Argentina con el nacimiento de la Escarapela Nacional. Si bien su nacimiento formal fue el 13 de febrero de 1812 cuando Manuel Belgrano solicitó al Triunvirato que se creara una escarapela nacional con los colores celeste y blanco, también dice la historia popular que French y Beruti repartieron cintas celestes y blancas en 1810. En todo caso, la escarapela operó como un símbolo patrio y también como un producto promocional que buscaba difundir una idea, la de independencia, y es un buen ejemplo de lo que en el fondo busca el producto promocional: transmitir un mensaje.

En el siglo XIX hay varios ejemplos históricos en los que se usaron diversos productos promocionales, tales como calendarios, reglas, productos de madera... pero esto ocurrió en forma aislada, donde no había un proveedor detrás sino el esfuerzo de una empresa por autopromocionarse.

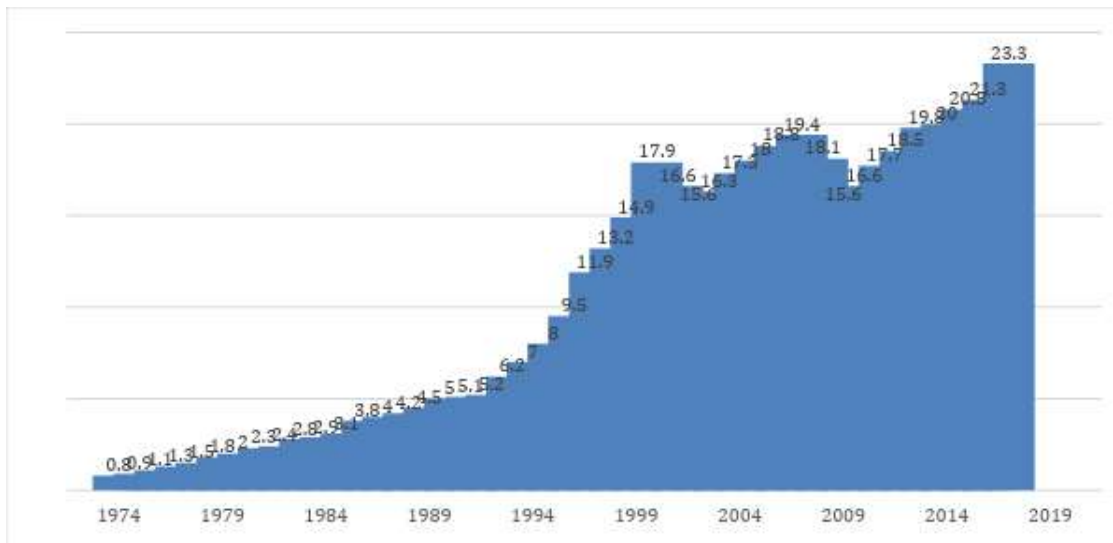
El nacimiento formal de la industria organizada del merchandising se sitúa en 1886, año en el que a Jasper Meek, del periódico de Ohio, se le ocurrió utilizar el tiempo ocioso de su maquinaria para imprimir mensajes en bolsas de papel destinada a los comercios. Así se acercó a una zapatería (su primer cliente) y ofreció un servicio promocional. La propuesta fue que, en lugar de vender los zapatos en la tradicional caja, lo hicieran entregando a los clientes el producto dentro de una linda bolsa con información impresa (en su propia imprenta) de la zapatería. Para ello, se buscó una bolsa atractiva que luego pudiese ser utilizada por los clientes para otras labores y de esa forma darle publicidad a la zapatería.

Henry Beach, quién tenía otra imprenta en Ohio y competía con Meek, aprovechó la idea y se lanzó a competir. Pronto nació una industria de merchandising a través de bolsas, tarjeteros, abanicos, calendarios, gorras de tela, delantales e incluso sombreros para caballos. Para 1904, cuando se lanzó la Promotional Products Association International (PPAI), ya había al menos 12 empresas de productos promocionales en los Estados Unidos.

En estos primeros pasos, la industria del merchandising estaba integrada por quienes ofrecían el servicio, quienes además producían el bien. A medida que la industria se fue sofisticando, surgieron distribuidores especializados que compraban ítems de productores genéricos. El cambio tecnológico también permitió personalizar o “customizar” otros productos que fueron sumándose al abanico de productos promocionales.

Para dimensionar el crecimiento que ha tenido la industria, hoy la PPAI tiene más de 15,000 miembros globales (distribuidores), y solo en los EE.UU. el mercado de productos promocionales representa nada menos que unos 23.300 millones de dólares (PPAI, 2018). Según los reportes de PPAI para el mercado norteamericano, en la industria conviven grandes jugadores nacionales con pequeños distribuidores locales. También se sabe que la mayoría de la facturación de esta industria se genera a través de la distribución de publicidad especializada en artículos cotidianos como tazas, imanes, calendarios y camisetas, más que en productos no tradicionales. Por último, cabe destacar el crecimiento del mercado de venta online para productos promocionales, que el 2017 alcanzó el 20% del total del mercado. Estas son ventas que vienen creciendo a una tasa más rápida que las del canal tradicional.

Figura 1. Ventas de productos promocionales en los EE.UU., en miles de millones de USD corrientes, 1974-2017



Fuente: PPAI

1.2 Cómo funciona el merchandising

Es un negocio *Business to Business* (BtoB), cuyo centro de acción se conoce como empresas distribuidoras. Por un lado, estas empresas venden los productos promocionales a otras empresas. Por el otro, compran a proveedores los productos a personalizar. Hoy en día, casi cualquier cosa puede personalizarse con el nombre o logotipo de una empresa y puede ser utilizada para la promoción. Los artículos comunes incluyen ropa, gorras, cuadernos, llaveros, bolsos, bolígrafos, tazas, productos y artilugios tecnológicos, así como una gran cantidad de productos promocionales ecológicos, como los creados con materiales reciclados.

La mercancía promocional rara vez es comprada directamente por empresas corporativas de los fabricantes reales de los productos promocionales. La experiencia de un fabricante radica en la producción física de los productos, mientras que presentar el producto personalizado al cliente final requiere un conjunto de habilidades completamente diferentes y un proceso complejo. En otras palabras, los productores se destacan por la creación y eficiencia en costos

de los productos, y los distribuidores por su capacidad para captar la demanda y su eficiencia para distribuir. De hecho, estas son las claves del éxito del sector según el estudio realizado por IBISWorld sobre sectores industriales (250 Key Success Factors for a Business 2017). Esta consultora encuentra que existen tres aspectos claves para el éxito dentro de la industria de productos promocionales, a saber:

1. La proximidad al mercado.
2. El *delivery* del ítem promocional al cliente.
3. La habilidad para especificar claramente los requisitos sobre el producto a los proveedores.

La búsqueda de eficiencia productiva ha llevado a que quienes producen los bienes se localicen en mercados de bajo costo, sobre todo en Asia, quedando por lo tanto el producto más lejos aún del cliente final. Esta búsqueda de eficiencia productiva le da un rol más importante al distribuidor, no solo para llevar en tiempo y forma el producto al cliente final, sino también para canalizar la información desde las demandas que ellos captan y lo que el productor del bien está haciendo probablemente en un destino remoto.

En los países desarrollados, han surgido asociaciones que nuclean a los distribuidores, y hay ferias de productos promocionales. En el Reino Unido, por ejemplo, existe la Asociación Británica de Mercancías Promocionales (BPMA).

1.3 Xindao Líder del Merchandising Global

Uno de los grandes jugadores del mundo del merchandising en el ámbito internacional es la empresa Xindao. En 1986, se daban sus comienzos en Holanda, con oficinas centrales en la ciudad de Rijswijk. Actualmente cuenta con más de 4.000 distribuidores y sus productos llegan a consumidores de 40 países, incluyendo: Alemania, Reino Unido, España, Francia, Italia, Rusia y en el continente Asiático.

A comienzos del año 2000 se abrió Xindao en el continente asiático. La llegada a Asia le exigió obtener diferentes certificados de calidad internacional y también dar un paso importante en la participación de las distintas empresas asiáticas. El siguiente paso fue adquirirla empresa más importante del rubro textil e imprenta en Europa, lo que le permitió completar la cadena de fabricación con la calidad que se quería. Hoy Xindao emplea a más de 300 personas en diferentes países, tanto en Europa como en el continente asiático. También tienen una red de más de 20 representantes en diferentes países.

Investigando diferentes fuentes encontramos que la empresa Xindao tiene como fortaleza crear productos que marquen tendencias y encontrar nuevos productos todo el tiempo. La estrategia corporativa actual se refleja en el plan llamado "Visión 2020". Su objetivo es que, para dicho año, el 100% de los productos sean sustentables. Estos productos serán fabricados con materiales reciclables y respetando el medio ambiente. Igualmente, el *packaging* de estos productos será ecológico. A partir de dicho año, sus oficinas trabajarán sin papel y con flota de vehículos ecológicos. La empresa, además, destaca la importancia de que sus empleados tomen también conciencia de los procesos sustentables, porque considera que esta es la única manera de lograr los cambios deseados.

XD Design es una de las marcas propias que diseña y comercializa Xindao. Esto responde a su plan "Visión 2020", que apunta a que la firma esté enfocada en el diseño de productos propios. Actualmente, esta marca de Xindao representa una parte pequeña de su facturación, pero es la que más rápido viene creciendo.

Entre su cartera de productos (entre 250 y 300), un 25% son nuevos de XD Design. El objetivo de esta empresa no es producir más, sino producir mejores productos de diseño.

El magazín "EPPI for the European" entrevistó al fundador de Xindao, y de la misma surge que su visión para la industria de merchandising es que se vendrán cambios significativos, y su estrategia Visión 2020 justamente buscaba adelantarse a esos cambios.

Una de las estrategias de Xindao es estar en ferias de distintos países para mostrar nuevas iniciativas y productos novedosos. Muchas veces participan en ferias comerciales, que los clientes visitan para apoyar a los distribuidores de una manera neutral.

También el fundador de Xindao es miembro de varias asociaciones de productos promocionales en todo el mundo, como PPP de Holanda, 2FPCO de Francia y FYVAR de España.

A modo de resumen, la siguiente infografía obtenida del sitio web de Xindao, muestra visualmente la evolución de esta empresa para una mayor comprensión de su evolución en la industria del merchandising.

Por todo lo anterior, Xindao es sin duda el referente principal de Objetos Elementales.

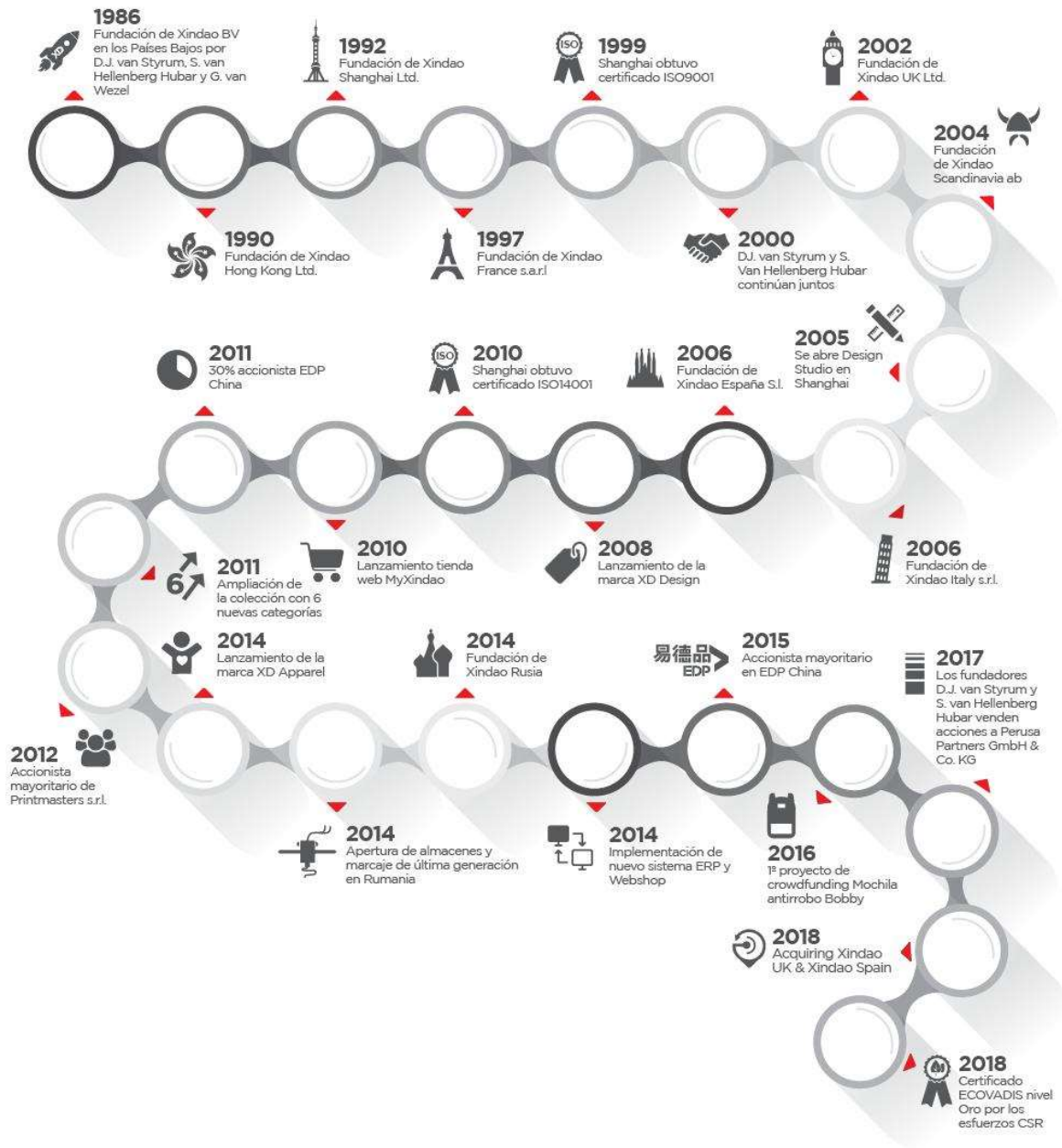


Figura 2. Infografía de Xindao

Fuente: www.xindao.com

1.4 Servicios en Merchandising Big Box

En Argentina uno de los grandes líderes en la industria del *merchandising* es Big Box. Su estrategia es distinta, ya que se focaliza en una nueva manera de vender el regalo empresarial.

De acuerdo a Gaston Parisier, cofundador de Big Box, la idea de la empresa se inspira en un modelo europeo muy innovador. La inversión inicial fue de 25.000 dólares y al inicio fue una empresa especializada en la venta de vouchers, lo que permitía al beneficiario elegir entre distintas alternativas. El rumbo del merchandising para esta compañía era “regalar experiencias”, que en sus comienzos representaba el 70% de sus ventas.

Según comenta el cofundador, desde el 2011 comenzaron a internacionalizar Big Box y hoy en día operan en Chile, Uruguay, Perú, México y Colombia, con una estrategia comercial *omnichannel*, combinando las ventas a través de la plataforma online con ventas offline. La plataforma online actualmente participa con el 50% de las ventas. También lanzaron cinco locales físicos en centros comerciales y proyectan seguir abriendo locales. Los mismos responden al formato de góndola en los pasillos de los centros comerciales.

Big Box dispone de soluciones empresariales, estos servicios los denominan Servicios Corporativos. Estos están divididos en cuatro categorías:

- BIGBOX. Es el servicio normal de ellos, que se entrega en mano o como lo arme el cliente en su empresa.
- REGALOS A MEDIDA. Este servicio se arma pensando en el cliente, en el target de la acción del cliente. También es personalizado el packaging.
- PLATAFORMAS. Este servicio está desarrollado para motivar a los clientes y colaboradores con puntos que puedes acumular y con un vencimiento mayor a un año.
- VIAJES. En este servicio el cliente puede elegir cuánto quiere gastar y su cliente puede elegir dónde viajar.

Todos estos servicios tienen cobertura nacional y su logística puede ser física o digital.

Según las textuales palabras del cofundador, desde el nacimiento de Big Box, se vio a América Latina como un solo país, como un solo mercado, aunque reconoció que cada país tiene sus usos y costumbre. También comentó que la Argentina presentaba dificultades para emprender pero que era una escuela increíble para emprender. Comentó, además, que a la empresa le tomaba aproximadamente cuatro meses para desembarcar en un país, lo cual es un tiempo bajo.

Por otro lado, la empresa tiene acuerdos con distintos bancos, lo que permite brindar descuentos sobre los servicios de Big Box a sus clientes. Por ejemplo, el Banco HSBC ofrece 10% de descuento para sus clientes contratando estos productos. Este modelo también está presente en distintos sitios web de promociones.

Para Big Box la facturación en Argentina representa el 75% de las ventas. En Chile la empresa ya abrió su primera góndola en un Shopping Center. El resto de los países donde Big Box está presente representa el 10% de la Argentina, en volumen.

Su cofundador en la revista Apertura describió lo siguiente: “si queremos que el negocio crezca al igual que en Argentina necesitamos mantener buenas inversiones digitales y la omnicanalidad en abrir puntos de venta en lugares estratégicos”.

1.5 Literatura sobre merchandising

La literatura de management que analiza el merchandising no es tan extensa como la de otras ramas de marketing, pero ha estado creciendo en las últimas décadas.

Fan (2006) distingue entre regalos corporativos y los productos promocionales, ya que no tienen necesariamente la misma lógica. En un regalo corporativo se busca reforzar una relación, mientras que en el producto promocional se busca comunicar algo de la marca a través de otro producto. Sin embargo, la lógica y el canal de venta es similar.

El regalo corporativo entra en la lógica de *loyalty*, es decir, de cuidar una relación valiosa para la empresa, ya sea con empleados, clientes, otras empresas o proveedores. Se busca en primer lugar agradecer y relanzar una relación. A menudo los regalos corporativos se transforman en regalos promocionales cuando se incluye la marca para asegurar la procedencia del regalo, pero sigue teniendo una lógica y un target de mercado muy distinta a los productos promocionales.

Los productos promocionales en cambio apuntan en general a una audiencia más amplia, focalizado hacia consumidores o clientes para mejorar el posicionamiento de la marca o reforzar el marketing. A diferencia del regalo corporativo, donde lo importante es que el regalo sea valioso para quién lo recibe, en el producto promocional la clave es elegir un producto correcto para el mensaje que se quiere dar. Es importante diferenciar a estos dos usos del regalo.

Buttle (1984) es el primer autor que analiza en detalle cómo funciona el merchandising y propone una teoría basada en el comportamiento humano, aunque su foco sea más en la promoción dentro del local que en los productos promocionales. El primer hito académico donde se le da un espacio formal al tema de productos promocionales es una edición especial del *Journal of*

Promotion Management en el año 2002, por lo que ha sido una estrategia poco analizada en el mundo académico del marketing.

Fletcher (2002) indica que los productos promocionales deben ser utilizados como una parte integral del mix marketing para sinergizar y apoyar otras actividades de promoción y comunicación.

Por su parte, Pennington (2002) destaca que el éxito en la selección del producto para promocionar está en el valor que le da quien lo recibe. En otras palabras, el valor de un objeto es su significado o lo que representa el mismo para quien lo posee. El significado puede ser privado o público. Pero el objeto comunica los valores a los destinatarios.

Al seleccionar productos promocionales que representan los valores de los destinatarios, los donantes reconocen esos valores e invitan a los destinatarios a la correspondencia, estableciendo o reforzando una relación. En tiempo y forma apropiada, esta visión es una de las mejores maneras de transmitir un mensaje relevante en una relación que importa (Davis, 1996).

Fan (2006), analizando la industria de los regalos corporativos, llega a la conclusión de que en este sector hay tres aspectos claves:

1. El marketing: el rol y el propósito del regalo, sumado al presupuesto y a quien lo recibe.
2. La elección del regalo correcto y el timing
3. La cultura. Se relaciona con aspectos éticos e interculturales, como por ejemplo a dónde está el límite entre un regalo y una coima, aspectos que varían de cultura a cultura.

Beltramini (2000) remarca que lo que está de fondo en un regalo empresarial es la teoría de la reciprocidad, según la cual quien recibe un regalo que aprecia termina sintiendo una obligación de retornar el favor. En este sentido, un regalo empresarial es una especie de inversión que puede tener múltiples objetivos (o deudas morales a saldar). Según Beltramini, lo clave en el regalo pensado como

inversión es que no debiera ser un premio por negocios pasados, sino una motivación tácita (no manipulativa) a continuar haciendo negocios juntos.

Un aspecto importante del merchandising y los regalos empresariales es que involucra riesgos. Si el objeto elegido es inapropiado, puede generar más daño que beneficio, pudiendo dañar la relación. También puede ser interpretado, por ejemplo, como una coima. Este es un riesgo particularmente importante en relaciones interculturales y un riesgo a la hora de pensar en la internacionalización del sector. Lo que en un país es considerado un buen regalo en otro puede ser pésimo. Cuando se busca comunicar un mensaje es clave que el receptor y el emisor tengan un mutuo entendimiento del significado y obligaciones asociados al producto o al hecho de regalar (Axtell, 1990).

Existen numerosos ejemplos de errores de comunicación. Steer (2000) menciona el caso de una constructora de los EE.UU. que decidió regalar gorras de béisbol verdes a los ejecutivos top de una empresa de Taiwan con la cual estaban trabajando, sin percatarse que en la cultura china usar una gorra verde significa que su esposa estaba cometiendo adulterio a sus espaldas. Otro caso famoso es el de una empresa de televisores estadounidense que estaba negociando con el partido comunista chino para ingresar a este mercado en 1975. Sabiendo que en la cultura oriental se esperan regalos para establecer relaciones, la empresa regaló unas tortugas de cristal, que fueron interpretadas en China como un insulto, pensando se referían a su retraso relativo a los EE.UU. China terminó cerrando el negocio de los televisores con Japón, que supo entender mucho mejor la cultura vecina, e hizo regalos más apropiados (Intel, 1997).

Es esencial, entonces, tener una buena comprensión de los códigos y reglas que rigen a cada cultura para que la promoción sea exitosa. En el marketing y muy particularmente en el merchandising, esto da una ventaja a los jugadores domésticos y es una barrera natural a la entrada de jugadores internacionales, ya que requerirán de mucha adaptación local.

Una de las ventajas del merchandising es que bien implementado puede ser muy eficiente como herramienta de marketing. Por ejemplo, Kendrick (1998) realiza experimentos controlados para comparar la efectividad de las promociones de precios respecto a regalos promocionales. Sus resultados muestran que la buena voluntad generada por el regalo promocional, junto con las oportunidades de exposición de la marca (regalos branded), generan un efecto sobre el comportamiento de compra a mediano plazo, más significativo que el de las promociones de precios.

Capítulo II: El proceso de internacionalización

Hay distintas razones para que una firma decida internalizarse, una razón no menor en la Argentina es diversificar riesgo, ya que la economía doméstica es muy volátil. En muchas ocasiones las empresas salen a buscar mercados externos cuando la economía entra en crisis, tratando de volcar su excedente a la exportación, lo que claramente no es una estrategia de largo plazo sino una exportación de oportunidad.

La literatura reconoce a estos como factores push y pull de internacionalización, Alexander 1997. Los factores push se relacionan con los fenómenos en el mercado interno de una empresa que lo motivan a ingresar a nuevos mercados, que la expulsan hacia otros mercados, como la incapacidad local para seguir creciendo, mercados saturados o la amenaza de un entrante internacional. Los factores pull fenómenos en otros mercados internacionales que atraen a la empresa hacia ellos. El factor push muchas veces se lo asocia con mayor probabilidad de fracaso. Esto en parte pasó en la Argentina, cuando las Pyme en la crisis de 2002 al verse en problemas por la baja demanda de pedidos y en la cadena de pagos, empezaron a mirar la internacionalización como la vía de escape a sus problemas, que podría diversificar el riesgo y evitar su cierre, pero luego en muchos casos no pudieron mantener esos mercados. La internacionalización exitosa es un proceso que no puede aplicarse de manera inmediata, pues requiere tiempo, inversiones, conocimiento del mercado, en fin, una estrategia de comercialización. Precisamente este es el resultado que surgió del 12vo seminario de Pymes Buenos Aires, organizado por el diario El Cronista, En este escenario varios dueños de empresas que han salido de las fronteras argentinas en forma exitosa contaban cómo fue su proceso de internacionalización y los pros y contras que tuvieron. En líneas generales, indicaron que internacionalizarse fue una decisión planteada desde el principio, ya sea buscando acceder a nuevos mercados, reducir los costos, diversificar el riesgo, o para alcanzar economías de escala y adquirir el conocimiento y la experiencia internacional

Otro desafío de las empresas argentinas es que la barrera de entrada al mundo pyme es realmente baja. La CAME en su reporte de principios del año informaba

que en cinco meses abrieron más de 1.187 empresas, por medio de la creación exprés que el gobierno habilitó en CABA. Esto es muy bueno para el que lo logra y para la población; sin embargo, se corre el riesgo de que el mercado sea mucho menos que la demanda en tiempos de crisis. Otra razón más para mirar la internacionalización.

En resumen y utilizando la literatura analizada de negocios internacionales, los principales motivos para la internacionalización son:

	Drivers
Ventas ↑	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a nuevos mercados de alto crecimiento o atractivo estratégico. ● Oportunidad de mejora de precio.
Costos ↓	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a factores/mano de obra más económicos. ● Escalamiento, agregando mercados. ● Aprovechamientos de beneficios impositivos. ● Acceso a fuentes de financiamiento más económicas.
Riesgo ↓	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificación de mercados. ● Acceso a mercados maduros con instituciones estables.
Know-how ↑	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a propiedades intelectuales. ● Acceso a skills técnicas. ● Acceso a “clusters” competitivos.
Posición estratégica ↑	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a producto diferenciado y con potencial exportador/global. ● Acceso a recursos naturales/materias primas escasas. ● Acceso a fuentes de financiamiento internacionales ● Entrada a mercados origen / claves de competidores.

Fuente: Negocios internacionales – UTDU EMBA 2015

Tabla 1. Resumen principales motivos para la internacionalización

Teniendo claro cuáles son los *drivers* que mueven a las empresas, es más fácil empezar a mirar las estrategias de internacionalización. Pueden darse varios escenarios: una empresa que se mueve con una combinación de *drivers* o una a la que solo le baste un *driver* como el caso de Objetos Elementales (caso de estudio de esta tesis), cuyo *driver* es bajar el riesgo.

Asimismo, es importante hacerse las siguientes preguntas antes de pensar en internacionalizar una empresa:

1. ¿Por qué irse al exterior?
2. ¿Por qué uno va a tener éxito?
3. ¿Por qué irse uno mismo?
 - 3.1 ¿Cómo irse al exterior?
 - 3.2 ¿A dónde irse?
4. ¿Cómo manejar las operaciones internacionales?
Estructura/Administración

La invitación a través de estas preguntas es diseñar una estrategia sólida, pues las respuestas nos guiarán hacia cuáles son las competencias o el *Core Business* de nuestro negocio, estudiar los modos de entrada y cómo seleccionar el mercado.

Cuando hablamos de estrategias de internacionalización, nos detenemos en un estadio de cuatro cuadrantes y en función del mercado entonces nos detenemos en uno u otro. En esta tesis nuestro mercado es el de los servicios, es por eso que nuestra estrategia estará englobada en el cuadrante de Estrategia Global. Veremos el mundo como el mercado y trabajaremos en ganar escalamiento. Ejemplo clave de esto es Globant, caso que analizaremos más adelante.

En términos de estrategia de competencias, tenemos muchas para elegir: red ocean, blue ocean, yudo strategy y estrategias genéricas de Porter.

Piqueras Juan Jose Manue (1996) plantea en su artículo de *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa*, plantea que cada vez es más común que las empresas busquen internacionalizarse en búsqueda del crecimiento y que tal como se muestra el futuro esta tendencia seguirá en ascenso. En el mismo artículo, desarrolla una teoría que define como la teoría de la Internacionalización, que tiene su origen en los trabajos de Buckley y Casson. Su objetivo es emplear el concepto de internalización de mercados,

tomado de *The Future of the multinational Enterprise*, según la cual hay cuatro factores importantes para la toma de decisión de los mercados, a saber:

1. Factores específicos de la industria
2. Factores específicos de la región
3. Factores específicos de la nación
4. Factores específicos de la empresa

Para este trabajo hemos tomado los factores específicos para la región. Veremos que estos son fundamentales para las multilatinas, pues plantean el estudio a profundidad, las características geográficas y sociales de las regiones ligadas con los mercados para lograr el éxito en el proceso de internacionalización.

Cuando empezamos a investigar y a estudiar negocios internacionales se plantea el desafío y también el ejemplo de empresas argentinas que formaban parte de las llamadas Multilatinas. Sin embargo investigando el más reciente informe de la consultora Boston Consulting Group BCG (2108) titulado “Por qué las Multilatinas pueden ser la clave para el futuro económico de Latinoamérica “ se muestra claramente que Argentina es más bien parte de las llamadas Tecnolatinas. De las 100 principales empresas registradas en este estudio, Argentina ocupa nueve posiciones, con los unicornios tecnológicos como Mercado Libre, Globant y la famosa Despegar. Si bien este ranking es razón de orgullo, también revela que el país está muy por debajo de Chile, cuyo mercado es mucho menor y sin embargo tiene posicionadas a 18 empresas, al igual que Colombia, con 11.

Estas Tecnolatinas tienen en común que su *core* no son los *commodities*, sino más bien los servicios y el conocimiento de su portafolio. Además, como mencionamos en discusiones en clase, el contexto de permanente crisis económicas, hace que cuando salen del mercado argentino sean mucho más eficientes, así como con procesos ágiles que les permite tomar buenas decisiones.

En el párrafo anterior hablamos de *core competence* y me parece importante definir este concepto. Fue desarrollado a principio de los noventa por Hamel y Prahalad, entendido como un conjunto de *know-how*, tecnologías, patentes, servicios... que permite que la empresa ofrezca algo único a sus clientes. Es lo que diferencia y por lo que van a seleccionar a una empresa, es la diferencia entre cientos de pyme y Globant, por ejemplo, o cualquiera de estas Tecnolatinas, cuyo *core* son los servicios, la innovación y las tecnologías, sumado a sus otras *core competences*.

Para poder establecer cuál es el mejor camino para avanzar en el proceso de la internacionalización y no morir en el intento, estudiaremos alguna empresas, locales o internacionales, pequeñas empresas que se vuelven unicornios o logran traspasar su propio país, adentrándonos en un mundo fascinante de soñadores disciplinados y ávidos por desafiar el status quo.

2.1 Warvy Parker

Considerando que Objetos Elementales usa un eCommerce como tienda, no podía pensarse en un mejor caso como el de Warvy Parker para los propósitos de este estudio. Esta pequeña compañía americana fue fundada en el 2010 por cuatro estudiantes universitarios. La historia cuenta que uno de ellos perdió sus gafas en un viaje y al intentar comprar unas nuevas, se dio cuenta de que su precio era muy elevado, más aún en los países del tercer mundo. Cuestionó entonces el modelo de negocios y junto con sus amigos se lanzó a la aventura de crear una empresa que vendiera gafas a precios accesibles. Esta empresa tiene un valor de 1.75 billones de dólares y con un horizonte de crecimiento sostenido en el tiempo (www.businessoffashion.com).

En resumen, el éxito de la compañía viene por ofrecer gafas de diseño a precios muy accesibles; sin embargo, hay otro elemento a considerar: su estrategia de expansión basada en la venta online. Allí el éxito sin duda es la experiencia de usuario, que al principio fue el *stopper* pues lo que se pensaba es que la gente no compraría gafas sin probarlas. Ante esto, diseñaron un proceso sencillo y que

fuera lo más fácil posible. Su fundador en una entrevista al inicio de la compañía comentó que “el mayor indicador de la calidad de la página web es la sencillez y el buen diseño”.

Esta compañía tiene su *core competence* en la experiencia del usuario y demuestra cómo es posible internacionalizarse por medio de la plataforma de eCommerce, cómo se puede desembarcar en cualquier mercado y triunfar.

2.2 Caso Blue Star Group (TODO MODA e Isadora)

Blue Star Group es una empresa argentina con más de 730 locales en diferentes lugares del mundo. En clases vimos en varias materias esta empresa y es que realmente es un referente para cualquiera que quiera cruzar la frontera.

El modelo de negocios de BSG se conoce como *Fashion Fast*, que consiste en responder inmediatamente a las necesidades de los clientes, con una estrategia clara, de corto y mediano plazo. Se cuenta con una reposición de stock muy fuerte: de los casi 12.000 productos que genera Isadora, solo repone 2.000, y todo lo demás son productos que se mandan a rediseño, tras una rápida detección de mal funcionamiento.

Podríamos decir que su reactividad es el *core competence* de BSG. Esta habilidad, sumada a su conocimiento del mercado, le permite diferenciarse de la competencia. Vale decir que para esto el equipo de diseño tiene que estar permanentemente estudiando las ventas como el stock.

El segmento o público de Tomo Moda es todas las edades, lo cual hace de su público un abanico de posibilidades en ventas. Mientras que con su otro negocio Isadora va a un público de jóvenes adultas y con productos de mayor calidad.

El éxito de BSG es que su plan de internacionalización se asocia con inversores locales en el mercado al que van. Esto permite que económicamente desde Argentina no salgan divisas para pagos, sino que más bien entran regalías.

Adicionalmente, tiene muy conquistada la cadena de proveedores, lo que le facilita la globalización y el ser mucho más competitiva con sus proveedores asiáticos, pero van mezclando con proveedores locales en un porcentaje mínimo solo para generar más competitividad.

La próxima meta según la compañía es que para el año 2019 llegar a 1.000 tiendas.

2.3 Globant

Por último para este trabajo estudiaremos Globant, pues es un caso que nos permite entender cómo internacionalizar el servicio. Para ello analizamos el caso escrito por Khaire, Herrero y Scott (2011) de Harvard Business School 2011, donde analizaban la compañía en el momento que debían decidir su expansión.

Globant es una de las empresas argentinas que llenan de orgullo, fundada en 2003 por cuatro amigos, demostrando el espíritu emprendedor de Argentina aún en plena crisis. Sus fundadores desde el principio sabían que querían ser una empresa de servicios, ofrecer softwares innovadores y con demanda global, esta es su *core competence*. Al estar en el mercado de servicios les demandan estar en contacto muy cercano con los clientes. La atención debía ser permanente, además debían saber cómo adaptarse y cambiar rápidamente.

Esta empresa desde sus inicios entendió lo que se venía en el mundo de la globalización de las empresas de software y servicios. También aprovecharon el momento complicado de manera positiva: los salarios argentinos estaban bajísimos como consecuencia de la crisis cambiaria y el inicio de la flotación monetaria, mientras que los servicios internacionales como softwares, se cobraban en dólares, generando buen margen por transacción. Al respecto, uno de los fundadores comentó que fueron rentables desde el inicio, lo cual es muy importante cuando hablamos de emprendimiento.

Esta empresa decidió que para el año 2010 debería dar el gran salto en términos de facturación y también en términos de crecimiento pues quería crecer 54% que es lo que se manejaba en el mundo de IT para ese entonces.

Globant fue siempre exitosa en encontrar nuevos clientes y mantener los antiguos que eran su mejor tarjeta de presentación, dado que en muchos casos eran quienes lo recomendaban.

Fue igualmente importante, como ya se comentó, su estado de alerta. Teniendo en cuenta que la diferencia cambiaria argentina era externa, debían entonces buscar *core competences* propias, diferenciarse. Por ejemplo, la selección de personal la hicieron en la plataforma de universidades argentinas, tras detectar que era una buena reserva de talento, así como también eran muy fuerte con el manejo de los términos de confidencialidad y el manejo de un entorno innovador.

Globant es ahora una empresa de Endeavour, seleccionada en el año 2005. Al incluirse en esta red, su internacionalización pasó de 120 empleados a 3.000 en 15 países.

Capítulo III: El caso de estudio

3.1 El Origen

La empresa Objetos Elementales fue creada en 2005 viendo la oportunidad de atender al nicho de regalos empresariales que demandaba un catálogo de productos novedosos, dejando en segundo plano a los regalos tradicionales como gorras, bolígrafos y tazas impresas con el logo de la empresa.

Además, la realidad del mercado resultaba favorecedora. Se detectó que este rubro estaba conformado en su mayoría por empresas importadoras con poca experiencia y con una falta de atención a las necesidades reales de los clientes potenciales. Su catálogo ofrecía productos tradicionales como gorras y paraguas, que poco permitían a las empresas diferenciarse y transmitir la imagen de la marca de forma atractiva.

Confiados en este contexto, Objetos Elementales apostó entonces por la comercialización de un catálogo de productos de diseño, patentados y novedosos. Para ello, se contó con la guía y experticia de su fundador, quien contaba para ese entonces con más de 15 años en el mundo corporativo.

En referencia a los productos ofertados, los primeros en venderse fueron los de diseño. Estaban hechos en madera, cuero o metal. Eran de fabricación nacional y con un valor muy accesible, dado a que el tipo de cambio era favorable para la producción nacional; un factor coadyuvante para la estrategia de regalos empresariales más personalizados.

Esta oferta fue recibida con mucho éxito en el mercado y por los clientes, no en vano en poco tiempo fue posible y pertinente abrir una oficina con showroom. Se facilitó así el proceso de compra: clientes y prospectos tenían cómo detallar en directo los productos y constatar la calidad de los productos que habían visto en fotos.

Otra acción posterior y en respuesta al éxito comercial fue la incorporación de

un vehículo de transporte propio para mejorar los tiempos de entrega y los márgenes de costos de la compañía.

La fabricación también mejoró. Se mantuvo 100% nacional, pero con la participación de distintos talleres textiles y carpinterías.

Se inició, además, la fabricación de productos de diseño propio, siendo OE el autor de estos o en algunos casos, eran más bien coautorías entre cliente y OE.

3.2 La primera prueba de internacionalización

El año 2007 un gran número de clientes contentos, pedían que se les entregasen en otras sucursales, por ejemplo, otros países como México y España. Esto obligó a la compañía a armar una estrategia para realizar dichas entregas fuera de las fronteras argentina. Rápidamente se vio un incremento en la demanda, y el factor económico del país favorecía este modelo de negocios. (Tema de costos mano de obra, materias y entregas más económicas)

Claramente, esto que favorecía al modelo de negocio de OE para exportar y también generaba barreras de entradas fáciles para algunos importadores que ingresaban al mercado. Grandes jugadores del mercado se contactaron con Objetos Elementales para que les comercializara sus productos, se firmaba un contrato donde OE era el comercializador exclusivo, es decir, su único canal de ventas hacia los clientes finales argentinos.

Esta apertura al mundo con jugadores internacionales trajo como consecuencia que la fabricación artesanal cayera por entrada de productos de origen asiático, siendo el tema de costos de mano de obra y materiales nacionales la principal causa. Para OE ya no representaban una buena opción en términos de la rentabilidad de la empresa.

3.3 La realidad de las Pymes Argentinas

Un año que marcó a la realidad del mercado argentino fue el 2008, cuando el campo llama a paro por primera vez en la historia argentina, siendo una protesta contra las medidas económicas y políticas que les imponían; este sector representa el 66% del total de las exportaciones del país, según Agrofy News un portal de noticias. Esta acción social generó un colapso absoluto en el país. Las pequeñas compañías argentinas comenzaron a complicarse. Llegó, además, el cepo cambiario que paralizó la industria. Esto tuvo un gran impacto negativo, considerando que casi el 70% de los productos que se encontraban en el mercado eran importados de Asia.

En tiempos de crisis económica, el mercado de regalo empresarial no tenía espacio, clientes sin presupuestos, contratos de largo plazo y los contratos de ecommerce con Standard bank (ICBC) y Infobae Profesional, se daban de baja. No fue distinto para las representaciones donde OE era representante exclusivo como BIC.

Como resultado, OE se vio obligada a cerrar las oficinas, quedando sin personal propio, ni logística a través del auto de entregas de la compañía. Sin poder evitarlo las ventas disminuyeron al mínimo, pues las mismas cayeron y no habían pedidos de compra. Sumado a que, al no haber empleo en relación de dependencia, el rubro creció con más emprendimientos, lo que generaba un crecimiento de la competencia.

Las condiciones económicas como el cepo cambiario que obligaban a que los productos de fabricación nacional fueran de costos mucho más altos que los asiáticos, fueron condimentos para la receta de la crisis y el despertar del sueño de éxito para OE.

3.4 Objetos Elementales crecimiento a través de sus Core competences

En el año de 2015, Objetos Elementales decidió nuevamente apostar a la apertura de una oficina y contratar personal, esta vez con la experiencia acumulada y su conocimiento del mercado.

La estrategia en ese momento estuvo basada en las nuevas tecnologías existentes como es el caso del uso de Analytics, a través de su plataforma de Google. No es secreto para nadie que en la actualidad este tipo de herramientas, nos permiten tomar decisiones estratégicas para impulsar las campañas de marketing e incrementar las ventas.

El Analytics llegó a cambiar la manera tradicional en que OE evaluaba el comportamiento de sus clientes y por ende en detectar qué podía ofrecerles, qué necesitaban, qué querían. Para sacarle provecho a esta nueva información, OE invirtió en capacitaciones y la optimización SEO de su sitio web valiéndose de distintos servicios de Google y otras empresas para comenzar a promocionar y posicionar a la empresa.

Al mismo tiempo se contrató a una persona para estar a cargo de la nueva imagen de la marca, la administración de la base de datos de clientes y prospectos. El manejo de la marca a las redes sociales, es decir, un responsable de comunicación y de marketing.

No era suficiente con esto, había un aprendizaje en la fase anterior que no quedaba reflejado aún, es por ello que también se reevaluó a los proveedores y el tipo de producto ofrecido. Al final se apostó por un concepto de regalos novedosos y Tech. Se seleccionaron, entonces, a nuevos proveedores locales, con stock. Se hizo también el brinco para trabajar con proveedores internacionales, los cuales fueron cuidadosamente seleccionados, realizando viajes a sus fábricas y firmando acuerdos de trabajo exclusivo.

Esta situación condujo a que OE decidiera dar el gran salto y hacerse importador. En la cadena de suministro era saltarse un eslabón, lo que en un país como Argentina representó un gran logro y la habilitación a una nueva posibilidad de modelos de negocios.

Hoy en día el portafolio de productos OE es mucho más atractivo. Se tiene un mix productos de los importadores locales y los importados directamente a pedido del cliente en cantidades menores. Además, se ha comenzado a participar anualmente en las ferias más importantes del sector, como las USA, India y Asia.

Con esta nueva etapa se contrata la logística necesaria para lograr con éxito el nuevo objetivo: se generan nuevos productos con la marca Objetos Elementales, medida que acerca a la empresa con el gran jugador de Argentina: ZECAT. A la vez que le permite moverse de la estrategia de solo diferenciarse por margen de precio de venta. A la par, le facilita diferenciarse con los cientos de emprendimientos, al punto que esos mismos emprendimientos se han vuelto clientes.

Esta decisión de fortalecer el portafolio con una selección de productos propios ha hecho que, en la actualidad, no se invierta tanto en la línea de productos: tiempo libre, oficina entre otros, sino más bien en comercializar los productos propios. En otras palabras, se sigue comercializando diferentes productos, propios o no, un mix de productos de fabricación nacional y también importados. De esta manera el modelo de negocios se diversifica y se obtienen un buen mix de ganancias.

En función del *core* de Objetos Elementales (el conocimiento del negocio y las últimas tendencias, lo innovador de su propuesta) se crean estos tres modelos de negocios para los clientes y se ofrecen a través del sitio web de la empresa:

Importación a pedido: el cliente puede importar un producto a pedido. Por ejemplo, un cliente ve un artículo que le interesa, bien sea algo que le entregaron

en una filial de otro país o algo que simplemente vió y le gustó. Esta persona se acerca a OE para que le consiga dicho artículo. OE le atiende, le cotiza su artículo y si el cliente da el OK, comienza la fabricación, así como el proceso de importación. Esto incluye fabricación, envío aéreo o por barco, despachante, gastos de flete, impuestos etc.

Diseño a medida: se diseña un producto que el cliente quiera, bien sea uno que ya existe o uno inédito. Luego los procesos son iguales a los de importación a pedido, la única diferencia es que este caso hay un diseño que el cliente quiere y el cual debe aprobar cuando se le envíe un boceto en 3D para la confirmación de la operación.

Como la capacidad de importación, se tiene la posibilidad de mejorar precios, contar con un stock propio y los servicios anteriormente mencionados. Por este motivo también se crea el siguiente servicio.

Resellers: este servicio incluye el descuento o bonificación para agencias de eventos, agencias de marketing, agencias de publicidad, etc. Estas mismas se convierten en distribuidoras de los artículos, tanto los propios de OE como los importados a pedido solamente. Para ello, se tiene un catálogo de productos.

Como resumen de la historia de OE se realiza esta infografía destacando la historia de la empresa.

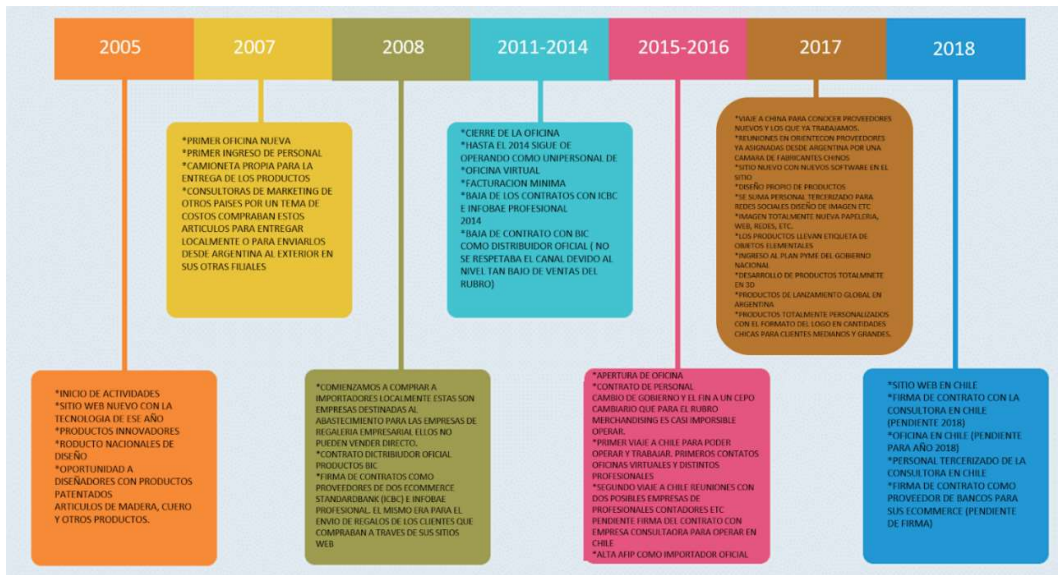


Figura 3. Infografía de Objetos Elementales

Fuente: propia

3.5 Contexto país

No es un secreto que la mayoría de los emprendedores argentinos exitosos, cuando sueñan con la idea, no la hacen solo pensando en el mercado argentino, al contrario, desde el inicio lo plantean con la posibilidad de hacer sucursales por otros países. Un ejemplo de ello es Bigbox, emprendimiento que ya tiene sucursales en Argentina, Chile, Perú y Uruguay.

Su fundador y CEO, Gastón Parisier, así lo confirma en una entrevista concedida al diario El cronista el 17 de abril de 2019: “desde que pensamos y empezamos a buscar inversión, la idea fue ir por América latina”. Además, contó que uno de los objetivos de la empresa era llegar a las 500.000 experiencias transaccionadas en la plataforma en 2019 y abrir en México.

Con este contexto, OE va a apostar este año a comenzar sus operaciones en Chile. El nuevo sitio web ya está adaptado al país y se comenzarán los trámites administrativos.

Basaremos nuestra estrategia en el modelo de Fuerzas de Porter, el mismo se basa fundamentalmente en estudiar la estructura de la industria del Merchandising y entender el balance de las fuerzas que juegan. Este modelo es la pieza clave para comprender el mercado y así desarrollar la estrategia.

3.6 Implementación de estrategias de Internacionalización para OE

Diagrama de Porter

Rivalidad Competitiva: factores que disminuyen la intensidad competitiva, bajos costos fijos, mercado en crecimiento y productos diferenciados.

Potenciales Entrantes:

- ✓ Altos requerimientos de capital (+).
- ✓ No hay muchas compañías operando actualmente (+).
- ✓ Aspectos regulatorios fáciles (-).
- ✓ difícil acceso a los canales de distribución.

Clientes:

- ✓ diferenciación por productos, productos únicos en el mercado con lo que no tendrán muchas opciones de cambio (+).
- ✓ Proveedores: productos únicos por lo que el costo de cambio es alto (+).

Productos sustitutos:

- ✓ los productos sustitutos son de mala calidad y en el caso de nuestra selección, por tema de garantías y seguridad no es una opción. (+)

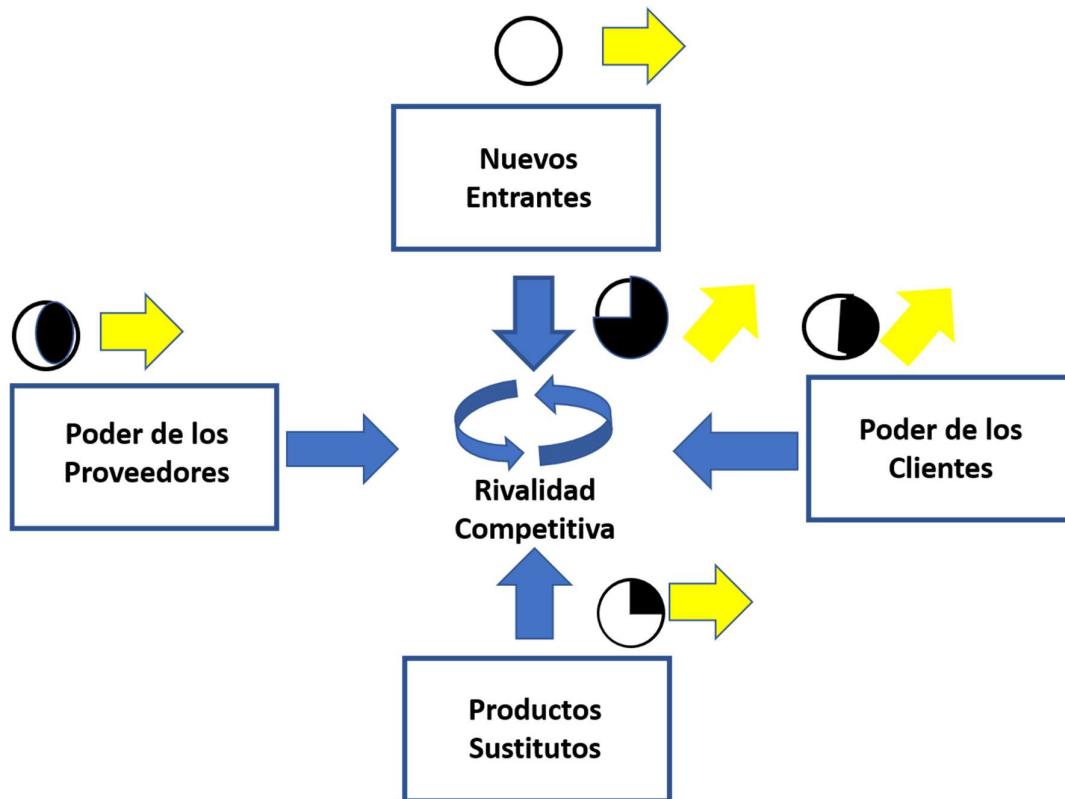


Figura 4. Diagrama de Porter

Fuente: Propia

Conclusiones

Partimos del hecho que el ingreso de nuevas empresas de Merchandising con nuestros productos específicos, es poco probable, ya que OE tiene proveedores muy específicos y con acuerdos de exclusividad, además de la activa participación en ferias y el diseño de los productos. Igual dejamos abierta la posibilidad de que alguno entre al mercado. Pero apostamos por la experiencia de más de 15 años en el rubro.

Si bien puede haber más opciones en el mercado, la realidad es que, en este tipo de productos, muy pocos ofrecen garantía, así como las condiciones de seguridad.

En términos de lealtad de cliente es muy baja, hay espacio para ganar aquí.

Los clientes tienen un poder de decisión alto.

La apertura favorece el poder de negociación nuestro, lo cual es fundamental antes la rapidez de la tecnología.

Para tener más información en la toma de decisión decidimos pasar a la empresa por un análisis interno **FODA**, que, si bien es un análisis simple, es valioso para la empresa y para el análisis competitivo.

FODA de Objetos Elementales

<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 15 años de experiencia en el mercado. ● Fabricación con ASIA e INDIA sin intermediarios. ● Diseño propio. ● Conocimiento del mercado Cono Sur. ● Rápida reacción a los cambios del mercado, por costos fijos bajos. ● Modelo de negocios en el pago. ● Fácil tercerización. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a más Capital. ● El proceso de patentes de diseños es complicado y no se tiene personal para llevarlo a cabo. ● Altos costos laborales. ● Productos de distintas calidades, pero similares. ● Dificultad para diferenciarse de las empresas nuevas y sin experiencia.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Facilidad de apertura en otros mercados a través del envío en Asia. ● Plataforma o sitio web con sistema de crecimiento por países (ecosistema abierto). ● El socio seleccionado para la ubicación física del <i>heart quarter</i> es We Work, que tiene oficinas en las ciudades donde queremos abrir. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grandes jugadores internacionales con una red de distribuidores muy amplia. ● Altos costos impositivos. ● Crecimiento acelerado de competidores unipersonales. ● Situación económica inestable.

Tabla 2. FODA de Objetos Elementales

Fuente: propia

Capítulo IV: Propuesta para internacionalizar Objetos

Elementales

Luego del análisis tanto de Objetos Elementales como del mercado, se presenta la propuesta de desembarco como plan de internacionalización.

Lo primero que debemos decir es que el *core competence* de Objetos Elementales es su concepto de innovación que viene a ser disruptivo con el mercado. Para nadie es un secreto que las tecnologías estarán liderando estos servicios, y OE entiende que este ha de ser su fuerte. Son Technology watch y están dispuestos a que sea su marca personal.

A lo anterior se le suma, la experiencia de compra de los clientes, que va desde el trato de consultores/vendedores, hasta guiar a los clientes para que encuentren los productos más acordes con sus necesidades, que los representen y que comuniquen el mensaje de su marca.

Para dar curso a esta propuesta de internacionalización, se contempla comenzar con dos líneas de productos diseñados que puedan entregarse desde Asia, a fin de que la inversión de capital no sea tan alta. Con esto se estaría dejando de lado a los regalos tradicionales, medida que nos deja como ventaja el no necesitar talleres de imprenta y bordado, ni proveedores locales de merchandising tradicional.

Ante este escenario, será necesario buscar socios claves para tercerizar la parte administrativa y de gestión para la entrega de los productos, cobranza, etc.

La parte más importante en los primeros meses será la inversión en marketing porque es una realidad que no se cuenta con mucho capital para realizar grandes inversiones de infraestructura o apertura de una oficina similar a la de Buenos Aires.

Para ello debemos definir una estrategia para Objetos Elementales con el objetivo de entrar y crecer en nuevo mercado a través de un efectivo plan y

ejecución de transformación digital. A continuación, desarrollaremos una propuesta detallada esperando que sirva de guía:



Se requiere de una estrategia de integración y plan multiplataforma de lanzamiento de marca en nueva región en donde todos los medios estarán conectados entre sí, con la finalidad de reforzar la marca a través de una completa experiencia del cliente a través de la presencia online de la marca, generando ventas a través de la eCommerce, pero siempre basándose en la constante retroalimentación entre todos los canales, nunca trabajando como entes separados.

Antes de detallar la estrategia arriba esbozada, se debe responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles pueden ser los objetivos? ¿Apuntaremos a uno o a todos?

- Generar conocimiento de la marca a través de la presencia digital.
- Generar leads, alcanzar nuevos clientes.
- Generar ventas a través de canales digitales.
- Trabajar por la lealtad y fidelidad de los clientes nuevos.

Ahora con el panorama más claro, la propuesta queda representada de la siguiente manera gráfica:

Proceso y Fases Iniciales de lanzamiento



1. Integración de Objetos Elementales e imagen corporativa existente al plan de marketing

- Definir, desarrollar o seleccionar las imágenes y contenido visual en base al nuevo mercado (desarrollo de videos, fotografías, campañas específicas, entre otros)
- Replicación del paquete gráfico de la marca para las nuevas piezas a desarrollar en el mercado (Social Media, Web, Videos, Email Marketing, entre otros que sean necesarios)

2. Desarrollo de website (o carrito de compras) y otras aplicaciones web.

Estudio y análisis de tipo de plataforma a utilizar, investigación de mercado, competencia y presencia en web y aplicaciones móviles de los mismos. Al tener el web site funcionando perfectamente, y en una segunda fase, se establecerá un plan de compra de publicidad en Google Ads, y de promoción cruzada y de intercambio con aliados, clientes y representantes de ventas.

3. Estrategia de Social Media y Contenidos Digitales

Definir los canales digitales de social media que funcionan para el plan de mercadeo y comercialización de la marca según tipo de comunicación.

4. E-Commerce

1. Estudio de Marketplace (ej. Amazon), tomando en cuenta precios, competidores, categorías, subcategorías, tamaños de empaque, entre otras variables para ver el posicionamiento de la marca en el mismo.
2. En base a resultados se establecerá una estrategia de precios y sistema de envío para tener mejor comportamiento en el market place.

Además, un paso fundamental para Objetos Elementales y su internacionalización es continuar asistiendo a las ferias internacionales, acción que quizá sea la última a implementar, pero no menos importante.

Conclusiones

Luego de analizar el mundo del merchandising, casos de éxito en el proceso de internacionalización como por ejemplo Globant y analizar desde sus inicios hasta la actualidad a Objetos elementales se puede concluir lo siguiente:

- El mundo del merchandising es similar en cualquier mercado, Como pudimos ver en los distintos artículos es un mundo vigente y parecido en cualquier lugar del mundo.
- Los acuerdos únicos con la fábrica de Asia de la calidad que se decidieron, le permiten a Objetos Elementales ofrecer al mercado de manera directa y sin intermediarios productos novedosos y actuales con garantía.
- Lo simple de la estructura necesaria para iniciar en cualquier país es un punto a favor.
- El modelo de negocios de Ecommerce que se utilizará como trampolín baja la necesidad de capital.
- Analizar a través del diagrama de Poder y FODA nos permite entender el mercado y la empresa y cruzarlos para mejorar el plan.
- El mundo tecnológico actual, favorece a objetos elementales pues el abordaje internacional se hará en un 80% a través de la plataforma web y la estrategia de marketing digital.
- La internacionalización de la empresa baja el riesgo porque favorece la diversificación
- El poco capital no les permite tener stock, lo cual lo obliga a ir a un modelo de pre-ordenar, si hay clientes con urgencias no se podrán capturar
- El contexto país no permite hacer planes a mediano y largo plazo, por el contrario, es importante estar atentos y ágiles a los cambios
- Se plantea la estrategia de dejar el mayor porcentaje del trabajo backoffice en argentina por un tema favorable salarialmente hablando.

- Porter refleja claramente la necesidad de capital, es un desafío la propuesta de internacionalización de Objetos Elementales. Además

Adicional y luego de leer sobre estrategias y analizar tantos casos, me gustaría terminar este trabajo con este párrafo pues hay un ingrediente en común que se pone de manifiesto todo el tiempo y no se puede meter en las ecuaciones ni en las fórmulas ni planear en las estrategias y es la capacidad de soñar en grande de estas empresas. Durante todas las entrevistas los fundadores siempre cuentan cómo les decían que no se podría o les era fácil identificar los desafíos, pero como seguían. En la actualidad si bien hay un estado que acompaña a las pymes, la nueva ley de apertura empresas en 24 horas, como en Chile, más los planes de la AFIP de pago en partes o cuotas para poder ayudar a estas pequeñas empresas. Sin la disciplina y la rebeldía del emprendedor, impulsando la innovación no sería posible.

Robin Sharma en su libro, el club de las 5 de la mañana nos muestra una forma de lograr esa fórmula para el éxito y quiero compartirlo



Figura 5. Robin Sharma, El Club de las 5 am, 2018

Fuente: internet: Libro, El club de las 5 am

Estos fundadores tienen en común el amor o la pasión por lo que hacen y sobre todo son felices haciéndolo, saben que una derrota o fallo es lo mejor que les puede pasar para perfeccionar e ir por más.

Referencias

- Alexander, N. (1997) *International Retailing*. Oxford: Blackwell.
- Beltramini, R. (2000) "Exploring the effectiveness of business gifts", *Journal of Advertising*, 29:2, 75-78.
- Buttle, Francis Arthut (1984) "How merchandising works?" *International Journal of Advertising*, 3, 139-148
- Cooper, Marjorie J. (2008) An Experimental Investigation into the Use of Promotional Products as Gifts in a Business-to-Business Marketing Context, *Journal of Promotion Management*, 2:3-4, 177-184, DOI: [10.1300/J057v02n03_10](https://doi.org/10.1300/J057v02n03_10)
- Davies, S. (1996) "The art of corporate gift giving", *Incentive*, August.
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., and Medway, D. (2008) 'Revisiting Retail Internationalisation: Drivers, Impediments and Business Strategy'. *International Journal of Retail & Distribution Management* [online] 36 (4), 260–280.
- Fan, Ying (2006) "Promoting Business with Corporate Gifts - Major Issues and Empirical Evidence" *Corporate Communication: An International Journal*, 2006. 11:1, 43-55
- Fletcher, Alan D. (2002) Promotional Products, *Journal of Promotion Management*, 8:1, 1-2, DOI: [10.1300/J057v08n01_01](https://doi.org/10.1300/J057v08n01_01)
- Furnham A. (2005) *The psychology of promotional products*. In: *The People Business*. Palgrave Macmillan, London
- Greaves, S. (2001) "How corporate gifts add value for firms", *Marketing*, Oct. 4, p33- 34.
- Mintel Special Report, (1997) "Promotions and incentives"
- Nelson, Richard Alan & Ali Kansa (2002) Today's Promotional Products Industry, *Journal of Promotion Management*, 8:1, 3-24, DOI: [10.1300/J057v08n01_02](https://doi.org/10.1300/J057v08n01_02)

Pennington, Robert (2002) Developing Recipient-Based Strategies for Promotional Product Selection, Journal of Promotion Management, 8:1, 53-66, DOI: [10.1300/J057v08n01_05](https://doi.org/10.1300/J057v08n01_05)

PPAI (2018) Sales Volume Study

Speer, T. L. (2000) "Avoid gift blunders in Asian locales," USA Today, April 25.

Puerto, Doria (2018) "Globalization and entrepreneurial growth through internalization strategies"

Renau, Juan (1996) El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa

Villarreal, Larrinaga (2005) La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional una revisión conceptual contemporánea