

## **Estrategia de nicho y expansión internacional: estudio comparativo entre Pymes de los territorios insulares de Puerto Rico y Córcega**

Karen L. Orengo Serra , Ph.d.  
Catedrática  
Escuela Graduada de Administración de Empresas  
Universidad de Puerto Rico, Río Piedras  
Email: [karenl.orengo@upr.edu](mailto:karenl.orengo@upr.edu)

### **Resumen**

#### **Estrategia de nicho y expansión internacional: estudio comparativo entre Pymes de los territorios insulares de Puerto Rico y Córcega**

La dificultad de acceder recursos con facilidad así como la estructura organizacional de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) explican en parte porque la estrategia de mercado nicho se ha convertido en la puerta de entrada a mercados internacionales. El mercado de productos *gourmet* es uno que ha florecido a nivel mundial, donde Pymes han podido posicionarse con éxito. Esta estrategia aún no ha sido abordada en el contexto de empresas donde el aislamiento geográfico influye en sus capacidades de expansión y acceso de recursos. Este estudio tiene como objetivo identificar y comparar los elementos alrededor de la estrategia de nicho que sirven de apertura a la internacionalización de la Pymes en Puerto Rico y en Córcega. A través de la aplicación de la metodología cualitativa de estudio de casos y de análisis de contenido, se encontró que el origen del producto, la calidad, la diferenciación son algunos de los elementos que emergen en la estrategia de mercado nicho que adoptan las empresas en su expansión internacional.

Palabras claves: Pymes, Puerto Rico, Córcega, calidad, redes de negocio, mercado nicho, internacionalización, productos agroalimentarios gourmet

### *Abstract*

#### ***Niche Strategy and International Expansion: comparative SMEs cases studies from insular territories of Puerto Rico and Corsica***

*The difficulty of accessing resources easily and the organizational structure of small and medium enterprises (SMEs) partially explain how the niche market strategy has become the gateway to international markets. The niche market for specialty gourmet and luxury products has been flourished worldwide, where SMEs have been successfully positioning. This strategy has not yet been addressed in the context of businesses where geographic isolation affects firm's capabilities to international expansion and to access resources. This study aims to identify and compare elements around the niche strategy as managerial tool for the internationalization of SMEs in Puerto Rico and in Corsica. In this study, emphasis was placed on the combined use of a Qualitative methodology and content analysis approach for case studies. Findings suggest that product origin, quality, and differentiation are some elements emerging from the niche market strategy adopted by firms for international expansion.*

*Key words: SMEs, Puerto Rico, Corsica, quality, business networks, niche market, internationalization, specialty foods.*

## Estrategia de nicho y expansión internacional: estudio comparativo entre Pymes de los territorios insulares de Puerto Rico y Córcega

Para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) los mercados nichos se han convertido en la puerta de entrada para expandir sus actividades a nivel internacional (Zucchella et Palamara, 2007). Entre estos mercados nichos, el de alimentos gourmet o especiales se destaca pues responde a la evolución en el comportamiento del consumidor, mucho más educado y más exigente al adquirir bienes. Este mercado lo integra también grupos étnicos que buscan productos de calidad que apelen a sus países de origen, vegetarianos y consumidores que buscan prevenir enfermedades. Los expertos en mercadotecnia afirman que para tener éxito en este sector, las empresas tienen que desarrollar una relaciones estrechas y a largo plazo con sus clientes para poder llenar sus expectativas con rapidez (Lempert, P., 2004). Esta evolución del consumidor explica como el mercado nicho de alimentos gourmet ha impactado la agroindustria tradicional mundial y el desarrollo de nuevas Pymes, las cuales se ven cada vez presionadas a producir productos de alta calidad y cumpliendo con las estrictas normas internacionales requeridas (Fischer, 2010). Según el informe de la *US Specialty Food Association* (SFI, 2014), la preocupación por adquirir alimentos saludables es uno de los factores relacionados al crecimiento del comercio mundial de alimentos gourmet, dentro de los cuales aquellos certificados 100% naturales, orgánicos, libre de GMO son los líderes (SFI, 2014). A ese factor le añaden el aumento de importadores (distribuidores) de alimentos gourmet étnico, particularmente, de la cocina mediterránea, la latina (México excluido) y la hindú (SFI, 2014).

El objetivo de esta investigación es identificar y comparar los elementos alrededor de la estrategia de nicho que sirven de apertura a la internacionalización de la Pymes de Puerto Rico y de Córcega. El factor insularidad es una variable común entre las características de localización así como el mercado nicho, justifica la comparación en este estudio de casos. La muestra para este estudio está compuesta por Pymes puertorriqueñas y corsas. La entrevista personal así como la recopilación de data secundaria fueron las herramientas principales de investigación. El análisis cruzado de casos, la coincidencia de patrones fueron parte del proceso de análisis. Como parte del análisis de contenido se crearon categorías a partir de códigos identificados, lo que facilitó la identificación de los elementos propulsores de la expansión internacional de los casos bajo estudio.

### Justificación

Los territorios insulares de pequeña talla se caracterizan por ser economías abiertas dependientes en su mayoría de su comercio exterior y de las relaciones comerciales establecidas con territorios aledaños o con sus antiguas metrópolis. Así es el caso de las islas en el Mediterráneo y en el Caribe. La prosperidad de estas economías insulares Caribeñas, por ejemplo, depende de la maestría de sus empresas domésticas, en su mayoría pequeñas, de insertarse activamente en actividades comerciales internacionales (Williams, D.A., 2011), pues estas operan en aislamiento por el estrecho tamaño de su mercado local debido a la poca población insular. Así el emprendimiento

se ubica como elemento motor del desarrollo económico de las pequeñas islas aunque este contrariado por las berreras insulares como burocracia del gobierno, escasos recursos, etc. (Baldacchino, G., 2007).

Eso explica cómo estos territorios están obligados a desarrollar su competitividad en aquellos productos y servicios altamente diferenciados y que apelan a mercados nichos particulares, como lo es el turismo de salud y termal en el Caribe y bienes exóticos de consumo; ventaja absoluta que les permite sobrepasar los obstáculos naturales de aislamiento (Crusol & Vellas, 1996).

En estas economías se observa un dinamismo de Pymes con presencia internacional a través de la exportación de productos de consumo gourmet que evocan diferenciación y valor para el consumidor mundial. ¿Cuáles son los elementos de la estrategia nicho que han favorecido la inserción internacional de estas Pymes, en su mayoría con productos artesanales de pequeña escala en mercados nichos internacionales? ¿Cuál es el contexto o condiciones en que ocurre el fenómeno? Estas son las preguntas de investigación en este estudio y que nos ayudan a entender este fenómeno. Dos elementos hacen que este estudio sea original y que contribuya al tema de emprendimiento internacional, particularmente, al comportamiento estratégico y gerencial de Pymes en mercados nichos. Primero, este es el primer estudio comparativo sobre los elementos que favorecen la expansión internacional de Pymes en mercados nichos de productos gourmet o especiales, las cuales proceden de economías insulares distantes sociocultural y geográficamente. Segundo, la mayoría de los hallazgos revela que efectivamente, como la literatura indica, que el éxito de una empresa en el mercado nicho de productos gourmet reposa principalmente en variables específicas relacionadas con el origen, la calidad y la diferenciación del producto, donde la innovación juega un papel preponderante así como las relaciones estrechas con el consumidor, cuyas expectativas están asociadas a la seguridad y nutrición de los mismos. Tercero, a través del ejemplo del mercado nicho de productos gourmet se observa cómo se está reconfigurando la forma de hacer negocios a nivel internacional y las relaciones entre los miembros de la cadena de valor. Esto es así, pues uno de los hallazgos del estudio revela que los elementos que permiten la expansión foránea de las Pymes se orientan con aquellos que el distribuidor toma en consideración en la toma de decisión de aceptar distribuir sus productos. Este hecho pone en entredicho el papel del distribuidor *vis-a-vis* del fabricante, pues lo ubica como un ente activo que determina cual será el producto que finalmente saldrá al mercado. Es decir, se percibe una relación de subordinación del fabricante hacia el distribuidor, que nos trae a la luz una perspectiva diferente de análisis posterior.

## Marco Teórico

El énfasis de producir y mercadear para grandes mercados masivas está siendo cada vez más erosionado por los cambios sociales que han fragmentado el mercado de masas. Algunos de estos cambios son el incremento en el número de mujeres en la fuerza trabajadora y de la diversidad étnica, la esperanza de vida, el cambio en la unidad familiar, entre otros (Kotler & Keller, 2008). Estas tendencias han estimulado la búsqueda de nuevas formas de gerencia de mercadeo de mercados fragmentados donde la estrategia de nicho encuentra su ubicación (Shani & Chalasani, 1992). Se considera un mercado nicho aquel que es pequeño e integrado por clientes individuales o grupo pequeño de clientes con características o necesidades similares (Dalgic & Leeuw, 1994).

La estrategia de mercadeo para mercado nicho se distingue por ser enfocada a llenar unas especificidades individuales que busca el consumidor que forma parte de un pequeño grupo homogéneo que ha sido ignorado por otros (Shani *et al.*, 1992; Dalgic *et al.*, 1994). La adopción de una estrategia nicho por las Pymes no implica solamente una estrategia defensiva buscando mercados protegidos, sino el desarrollo de capacidades empresariales proactivas e innovadoras en formar mercados nichos y no descubrirlos solamente (Zucchella & Palamara, 2006). Para las Pymes, la estrategia de mercado nicho reduce el grado de complejidad de los mercados internacionales vis-a-vis del conocimiento y del control del segmento creado pues la competencia no se basa en precio, permea una ausencia de competidores directos (Zucchella *et al.*, 2006) y la estructura organizacional de la PYME es centralizada. De hecho, un mercado nicho se caracteriza por competencia no fijada en precio, calidad, innovación y adaptación a las necesidades del consumidor son consideradas como competencias fundamentales que representan nuevas barreras para la supervivencia (Zucchella *et al.*, 2006).

Aunque estudios reconocen que esta estrategia está limitada por lo estrecho del mercado global y márgenes gananciales sustanciales para las Pymes, este tipo de estrategia fomenta el crecimiento y desarrollo de la Pyme, porque en la estrategia de mercado nicho las relaciones a largo plazo son claves y para desarrollarlas implica confianza una relación de beneficio mutuo para ambas partes. Al desarrollar estas relaciones *win-win*, el gerente de mercadeo puede construir barreras para detener potenciales competidores y sustentar ganancias a largo plazo así como la retención del cliente y de sus suplidores (Zucchella *et al.*, 2006).

En el comercio mundial de alimentos gourmet, los líderes son aquellos productos orgánicos, Eco amigables e innovadores. Este mercado nicho ha experimentado en los Estados Unidos un crecimiento de 18.4% entre 2011 y 2013 (SFI, 2014). Este incremento se debe a la tendencia en la búsqueda de productos saludables e innovadores. En Estados Unidos, por ejemplo, las ventas de esta industria alcanzaron \$88 billones, integrada en su mayoría por el comercio de productos con una reputación de alta calidad y de limitada distribución.

Debido a que el mercado nicho de alimentos gourmet es uno altamente competitivo, la calidad y la innovación son dos características principales que confieren competitividad y diferenciación a los fabricantes en este nicho (Canavari, Castellini, y Spadoni, 2010). Por su parte, la innovación permite disminuir los efectos negativos de la competencia en precios que deben enfrentar estas empresas (Straete, 2008). Los pequeños y medianos fabricantes de alimentos gourmet se ven obligados a producir un producto altamente diferenciado o con algún distintivo que hagan su producto "único", ya que la competitividad de los distribuidores se basa no sólo en la oferta de una alta calidad y un producto único, sino en la elección de los proveedores con una mejor capacidad de oferta y que represente un margen aceptable de ganancia. Las relaciones entre los miembros de la cadena de valor, en especial entre el fabricante y el distribuidor en un activo para tener éxito en la industria de alimentos gourmet, ya que cada miembro de la cadena de valor ayuda estimular el desarrollo de otras fuentes o formas adicionales de calidad que las tradicionales (Straete, 2008).

## Metodología

El estudio de caso tiene un lugar establecido en la investigación cualitativa de los negocios internacionales (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki y Paavilainen-Mäntymäki, 2011). El estudio de casos múltiples y el análisis de contenido fueron las metodologías de investigación cualitativas usadas para este estudio. Este es un estudio exploratorio pues permite observar de manera holística el fenómeno bajo estudio y el contexto en que ocurre. Un estudio de caso es una investigación empírica que: investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 2009).

La investigación de estudios de caso comprende un método que abarca todo cubriendo la lógica de diseño, las técnicas de recolección de datos y enfoques específicos para el análisis de datos. La metodología cualitativa de estudio de caso provee herramientas para los investigadores para estudiar fenómenos complejos dentro de sus contextos (Baxter y Jack, 2008). La investigación a partir de estudios de casos es un método muy útil, ya que permite ampliar y generalizar teorías mediante la combinación de los conocimientos teóricos existentes con el nuevo conocimientos empíricos (Yin, 1994). La aplicación de este método puede ser útil para trascender los límites locales de los casos investigados, la captura de nuevos niveles de realidad, y el desarrollo conocimientos nuevos teóricos y prácticos, comprobables y empíricamente válidos (Vissak, 2010). Para Baxter y Jack (2008) el enfoque cualitativo de estudio de caso facilita la exploración del fenómeno dentro de su contexto utilizando una variedad de fuentes de datos, lo que asegura que el problema no sea explorado a través de un lente, sino a través de una variedad de lentes lo cual permitirá la comprensión y el descubrimiento de distintas facetas del fenómeno.

El análisis de contenido se refiere a la "interpretación sistemática del texto, visual, o la materia sonora, tales como editoriales de los periódicos, las noticias de televisión, anuncios, discursos públicos, y otras unidades verbales o no verbales de análisis. La generación de este tipo de datos puede tomar la forma de juicios de tipo (¿en qué categoría pertenece esta unidad?), Magnitud (¿cómo prominente es un atributo dentro de una unidad?), O la frecuencia (¿con qué frecuencia ocurre algo?), (Hayes & Krippendorff, 2007). A través del desarrollo de construcciones o categorías analíticas, el análisis de contenido permite que el investigador conozca lo que debe saber sobre el contexto, especialmente la red de correlaciones que se asumen para explicar cómo los textos y discursos disponibles están conectados a las posibles respuestas a las preguntas del analista y las condiciones en que estas correlaciones podrían cambiar. Constructos analíticos aseguran que un análisis de los modelos de textos dados contexto de los textos de uso, lo que significa que el análisis no procede en violación de lo que se sabe de las condiciones alrededor los textos (Krippendorff, 2004).

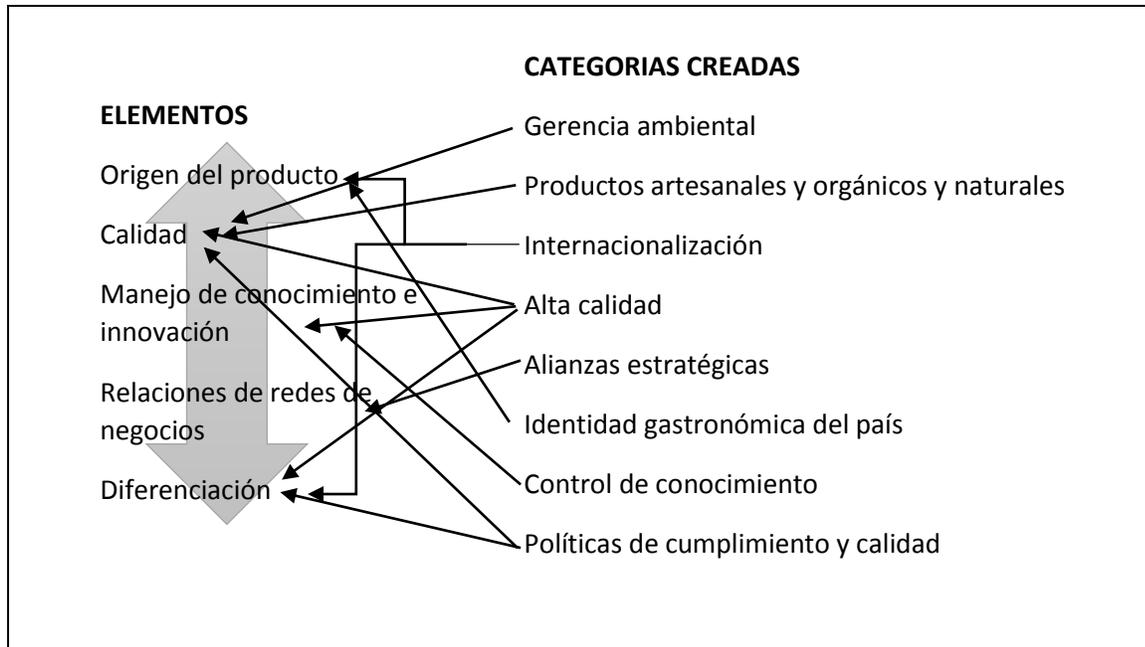
Se utilizaron tres casos por cada país, para un total de seis, lo que es una muestra aceptable para el tipo de estudio cualitativo y permite una distribución homogénea para el análisis comparativo de casos. La entrevista personal y el análisis de contenido fueron las técnicas de investigación aplicadas en el proceso de recopilación y análisis de datos. Se realizaron 12 entrevistas a los dueños y socios fundadores de las empresas, así como a sus gerentes de mercadeo y de comercialización. Las entrevistas se llevaron a cabo entre agosto de 2013 y octubre 2014. Las entrevistas se realizaron en las instalaciones físicas de las empresas, a través del uso de la plataforma Skype y mediante correo electrónico. El uso de la entrevista mediante SKYPE y correo electrónico permitió la triangulación de datos y el proceso de relación de patrones y validación. Cada entrevista tuvo una duración de 60 minutos. Las mismas fueron grabadas digitalmente y posteriormente transcritas. Para facilitar el análisis de contenido se preparó una Bitácora de casos, en la cual se incluyó la data reducida en códigos. Estos códigos permitieron a su vez la creación de categorías que ayudaron a entender el fenómeno bajo estudio. Las categorías permitieron a su vez identificar los elementos relacionados al fenómeno. Video clips de las empresas, así como documentos publicados en informes del gobierno, periódicos y revistas especializadas del sector fueron parte de la data secundaria consultada.

## Análisis

### Propulsores de la estrategia de mercados nichos en la internacionalización de la PYME

Como parte del análisis de contenido de la data primaria y secundaria utilizada para el estudio se crearon categorías que nos permitieron identificar y contextualizar los elementos que fomentaron la expansión internacional de las empresas bajo estudio. Bajo las categorías establecidas, los elementos identificados en el análisis, reflejaron un grado elevado de significancia en la expansión internacional de las empresas en el mercado de productos gourmet. Para que se diera ese nivel alto de importancia en el fenómeno bajo estudio, se observó que estos elementos identificados operan en conjunto o están relacionados entre sí, operar aisladamente avala la adquisición de un valor añadido para la empresa, pero no avala su internacionalización en mercado nichos. De hecho, la literatura seminal sobre mercados nichos y muy particularmente sobre el mercado nicho de productos gourmet, establece que el éxito de una estrategia nicho en la expansión internacional de una Pyme reposa en la interrelación o combinación de elementos que permitan la creación de valor añadido (Canavari, et al., 2010). La figura 1 presenta el enlace entre las categorías establecidas y los elementos identificados.

Figura 1: Categorías y los Elementos de Expansión Internacional



¿Cuáles son los elementos de la estrategia de mercados nichos que han favorecido la expansión internacional de estas Pymes insulares, en su mayoría con productos artesanales de pequeña escala?

El mercado de alimentos gourmet (artesanales, orgánicos, especiales) se distingue por la alta diferenciación y calidad de los productos que se distribuyen en limitada escala mundial (Canavari et al., 2010). Como se indicó, este mercado nicho se ha convertido en un muy competitivo, pues grandes FMNs, en sus estrategias de crecimiento y diversificación, siguen tomando partes del mercado a las Pymes que elaboran con altos costos estos productos. Para los fabricantes procedentes de territorios insulares pequeños donde factores como la localización geográfica y dificultad de acceso de recursos, (bienes de capital e.g.) entre otras condiciones contextuales, la tarea hacia la expansión internacional y posicionamiento resulta dificultosa.

*El origen del producto, la calidad, el manejo de conocimiento e innovación, las relaciones de redes de negocios, y la diferenciación* que es marcada por la oferta de un producto único, son los elementos identificados como los propulsores del crecimiento y expansión internacional de estas empresas en el mercado nicho de alimentos gourmet. Sin embargo, en el fenómeno de internacionalización estudiado subyace el elemento emprendedor. Se trata de empresas altamente emprendedoras pues sus socios fundadores exhiben desde inicios de las operaciones de las empresas una orientación emprendedora en su estrategia gerencial. Esta orientación emprendedora se pone de manifiesto en la propensión a la innovación que se materializa por la proactividad empresarial y autonomía que es facilitada por la estructura organizacional de las empresas (empresas familiares), elementos que explican una constante oferta altamente diferenciada en mercados internacionales.

El *origen del producto* está asociado a la historia detrás del producto, que muchas veces está relacionada a la historia del país de origen o a la historia de los componentes o ingredientes del producto o el producto per se y su uso. Los consumidores tienden a tomar la decisión de adquirir productos de ciertos países fundamentados en la percepción que ellos entienden de ese país y la calidad de sus productos, dado que no pueden determinar la calidad del producto antes de la adquisición (Knight, Holdsworth & Mather, 2007). Es por esto que podemos identificar que el auge que se ha visto en los Estados Unidos de estos productos y alimentos étnicos, como es el caso que se evalúa en Italia e Irlanda (Roth & Romeo, 1992:493), razón por la cual tantos productos de ciertos países son importados a Estados Unidos para ciertas regiones donde existen consumidores de estos países.

*“ Por la naturaleza de nuestro producto, al ser un dulce típico de nuestro país, la parte cultural ha jugado un rol muy importante, ya que no hemos tenido que orientar al consumidor sobre los sabores de los dulces, en vista de que son muy bien conocidos, sino que nos hemos enfocado en que el consumidor, al momento de decidir por un “dulce típico” elija “Dulzura Borincana”, como “branding” y nos hemos destacado por la calidad y frescura de nuestros productos, esa es nuestra mayor ventaja competitiva dentro y fuera del país”* (entrevista personal con Carmen Rios, propietaria de DB, 16 de septiembre de 2014).

Así, la certificación de origen se convierte en un activo importante en la estrategia de mercadeo que la firma adopte. Esta se refuerza con las demás certificaciones de calidad, de trazabilidad y aquellas suscritas bajo el sector comercial que pertenezca. Las firmas de productos gourmet tienden a invertir en actividades que fortalezcan la calidad de sus productos para alcanzar un nivel de diferenciación que le permite ser competitivas y el proceso de producción artesanal parece, entre otros factores significativos, el que contribuye a esa diferenciación (Turid-Kvam, Magnus & Strate, 2014) se ubica el proceso de producción artesanal. En los casos estudiados, sobresale que las firmas apelan a estas certificaciones, tanto locales como las obtenidas a nivel internacional. Esto incluye las licencias de producción 100% artesanal, cultivo orgánico y/o de ingredientes naturales.

Dulzura Borincana, Destilería Cruz y Pique Mi Madre explotan muy bien la certificación de hecho en Puerto Rico, producto 100 natural, producto artesanal, para apelar al consumidor conocedor de esa clase de productos que se asocian con la tradición gastronómica de Puerto Rico, pero la extienden apelando a consumidores con una cultura gastronómica parecida o similar como la Caribeña y Centroamericana. Pique Mi Madre, por ejemplo, al enfocarse en esos mercados nichos, reconoce que la salsa picante es consumida como parte de la dieta de esos consumidores, al igual que Dulzura Borincana en esos mercados regionales, incluyendo países de Latinoamérica, con la inclusión de productos a base de coco, batata dulce y dulce de leche en el caso de y con sabores de frutas tropicales como el mango, tamarindo y fruta de la pasión (parcha). La propietaria de la empresa, Carmen Ríos, expresa que ha sabido sacar partido de la marca país y de las certificaciones porque han podido expandir su portafolio de clientes a mercados similares foráneos simultáneamente con el segmento del mercado de turismo, que contribuye con la estrategia de “boca a boca” la marca.

*“Queríamos sacar un empaque fuera de lo tradicional. Los turistas retratan las casas del Viejo San Juan todo el tiempo. Este es el primer souvenir ícono de Puerto Rico, hecho 100% aquí, que refleja nuestra gastronomía y lo puedes saborear”, (<http://www.elnuevodia.com/dulzuraborincanaabrazalaexportacion-1849840.html>).*

Similar es Destilería Cruz con el ron pitorro PitoRico, el cual se mercadea como de licor exótico que apela al segmento internacional de consumidores de bebidas alcohólicas con sabores frutales. A diferencia de las empresas puertorriqueñas, las firmas de Córcega se caracterizan porque las certificaciones obtenidas apelan a dos tipos de demandas bien marcadas: aquella cuyas raíces la remontan a la Gastronomía corsa y aquella que es atada al sector comercial que a la que pertenece el producto. La apelación de origen –*origen del producto*– además de representar la historia detrás del producto, es en conjunto con las certificaciones de controles de calidad aportan a la competitividad de la firma en mercados nichos. En el caso de Gloria Maris se apela al consumidor de pescados de alto prestigio por su calidad y propiedades, lo que explica que los restaurantes de alta categoría y otros minoristas sean los principales miembros de la cadena de valor. Esta empresa logra la prestigiosa certificación que mide los estándares de cultivo sustentable de frutos del mar (mariscos) de Friends of the Sea; la “Label Rouge” que garantiza que es un cultivo orgánico.

*“Gloria Maris received the Friend of the Sea certification in March 2011. In addition, the Campomoro oceanic farm has been labelled organic since 2011”. “Gloria Maris farm was audited by an international certification body and was found to be compliant with Friend of the Sea requirements. The potential environmental impacts are managed and controlled properly, monitoring water parameters, preventing impact on surrounding ecosystem, managing waste appropriately”. (<http://friendofthesea.org/news-doc.asp?CAT=1&ID=629>).*

Corsica Gastronomía se posiciona con la etiqueta producto artesanal y los premios obtenidos de ferias internacionales gastronómicas. Al igual que sus compatriotas corsa, Corsica Gastronomía logra la certificación de control de calidad ISO 2000, que en conjunto con la cualidad de ser un producto 100 natural abarca el mercado nicho de productos bio.

*“...specialist of Corsican specialties mixing tradition and innovation with the help of ancestral know-how as well as some proper creations blending different original flavours and perfumes. Its products are elaborated without addition of colouring agents, preservatives or artificial flavours, and are safety guaranteed by the company’s ISO 22 000 standard” (<http://www.ubifrance.com/french-exporters-directory/company-14657-corsica-gastronomia-sas>).*

En el caso de la cervecería Brasserie Pietra, las certificaciones alcanzadas le han permitido posicionarse y mercadearse a nivel doméstico e internacional como una empresa ecosustentable. Esta categoría la eleva a una posición ventajosa comparada con las demás cervezas del nicho de bebidas y alimentos gourmet. Estas certificaciones formaban parte de la estrategia de crecimiento y de internacionalización de la firma, según manifestado en la entrevista y confirmado por data secundaria, citamos:

*“Ser competitivos en el extranjero es una de nuestras metas, ahora que empezamos a alcanzar las certificaciones de mayor importancia, eso nos posiciona como una cerveza de alta calidad, y eso es lo que nos llevara a penetrar el mercado de China, donde se ha desarrollado el mercado de productos gourmet*

*de alta calidad y donde Francia es un icono en la industria de bebidas y licores”* (Entrevista personal a la Sra. Armelle Sialelli, 6 de agosto de 2013)

*“In a few years Pietra Brewery has become a reference in the Corsican food sector. In this respect, it must also be an entrepreneurial model committed to sustainable development. Therefore, Pietra Brewery has set a triple objective in certification by the end of 2013: ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001: Quality, Safety and Environment”*.(Entrevista personal, Sra. Armelle Sialelli, 6 de Agosto de 2013).

Estos elementos resultan en una combinación necesaria en la estrategia de mercado nichos de alimentos gourmet. Hoy, el producto que interesa competir en mercados foráneos no basta apelar al segmento étnico con productos locales de ese país de origen, hay que garantizar una oferta diferente, única en su clase, donde las certificaciones juegan un papel importante en la *diferenciación* o *uniqueness* del producto. Las características asociadas con *la calidad* no operan aisladamente de estos dos elementos discutidos, sino que se complementan.

*La calidad* abarca, además del producto, todos los elementos asociados que permiten diferenciar el producto, los procesos y el servicio alrededor de este. La denominación de origen u *origen del producto*, como se evidencia en los casos de estudio y las certificaciones son características asociadas a *la calidad*. La comercialización de los productos agroalimentarios de calidad gourmet es probablemente mucho más exigente que el comercio de productos agrícolas y alimentarios. A diferencia de los alimentos industriales masivos, los productos agroalimentarios gourmet son aquellos productos que se producen en pequeña escala, altamente diferenciados de productos de consumo masivo en términos de la materia prima, los procesos, los conocimientos técnicos, la disponibilidad y la percepción del consumidor (O'Reilly & Haines, 2004) , y donde el concepto de *calidad* se determina por el método de producción, lugar de producción, la trazabilidad, el contenido, la seguridad, la nutrición, los atributos sensoriales, funcional y biológica (Morris & Young, 2000). En el proceso de diferenciar un producto agroalimentario estándar o de masa en relación con los productos alimentarios gourmet existen dos aspectos que están entrelazados: el espacial y el tecnológico. Espacial se refiere a la ubicación o el origen del producto y tecnológico se refiere al proceso, así como la forma o el conocimiento para producir los alimentos (Morris et al., 2000). Es precisamente las dimensiones espaciales y tecnológicas se convierten en las herramientas que confieren a estas empresas ser competitivas mediante la oferta de un producto diferenciado y único en su clase que se logra a partir de estrategias proactivas emprendedoras. *El origen del producto* y su forma de producción son activos esenciales de *diferenciación*.

*“Flavored beer has been around for some time, including beer with chestnut flavor, but we are the first to use chestnut flour as an ingredient. We make beer according to the traditional art of brewing and to the highest ecological standards with CO2 recovery and reuse as well as strict monitoring of water consumption. True to traditional processes we use nothing more than pure water, a little yeast and chestnut flour. Highly fermentable, chestnut flour has an excellent impact on the quality of the beer and gives it its beautiful amber colouring ([http://www.internationaltradeneeds.com/brasserie\\_pietra/portrait/](http://www.internationaltradeneeds.com/brasserie_pietra/portrait/)).”*

Como se presenta en la Tabla 2, *la calidad* se observa también en el control en la selección y trazabilidad de las materias primas para la elaboración de los productos de Dulzura Borincana (frutas y azúcares), Destilería Cruz (pulpa de frutas y azúcares), Pique Mi Madre (especias como el chile habanero y vinagre), Gloria Maris (alimentación y crianza de los peces), Cervecería Brasserie Pietra (granos y melaza) y Corsica Gastronomía (frutas, vegetales, carnes y crustáceos), las cuales deben cumplir con ciertas condiciones y requerimientos de cultivo y procesos, que las ubiquen en lo que estas empresas indican como 100% natural, sin preservativos ni olores artificiales, de elaboración artesanal, como valor añadido que las diferencia de otras empresas. Esto incluye el manejo y proceso del producto que cumple bajo los estándares que los clasifican como productos artesanales y aquellos relacionados a control de calidad. Estos elementos son los que al final permiten que el producto mantenga su calidad original, no importa el pasar del tiempo y las innovaciones adoptadas.

*“Dulzura Borincana siempre ha mantenido su receta original, no importa el mercado, siempre se ofrece la misma calidad, por lo que evaluamos la tendencia de compra de los consumidores en la región donde deseamos introducir los productos, el poder adquisitivo, las estrategias en los puntos de ventas (supermercados, etc.), para poder adecuar el empaque, sin alterar la calidad, ese es nuestro éxito”* (Entrevista a la Sra. Carmen Ríos, 16 de septiembre de 2014).

*La innovación* está estrechamente relacionada con la adquisición y *manejo de conocimiento*. La innovación impacta positivamente el intercambio mediante el fortalecimiento del compromiso de la firma con relación a su apertura mental y receptividad con relación a la nueva información que va emergiendo en la dinámica (Wang, 2008). En los casos analizados, la *innovación* se ve impulsada por el constante *manejo de conocimiento*, creatividad y experiencia de los dueños, se observa en la fabricación de productos cuya calidad ha sido difícil de imitar (Uniqueness). Las empresas emprendedoras generan innovaciones que, junto con otros elementos, facilitan la *adquisición y manejo de conocimientos* externos (Kreiser, 2011). Esa predisposición a la adquisición y manejo de conocimiento es un activo observado en empresas emprendedoras originarias de economías pequeñas, donde se evidencia un fuerte capital intelectual que se traduce en creatividad e innovación. Por ejemplo, Henry & Watkins (2013) describen una fuerte presencia de capital intelectual entre los micro-estados caribeños anglófonos indicando que las empresas desarrollan ese capital intelectual como medio para superar las deficiencias en los recursos y activos de la organización. El capital intelectual de estas Pymes analizadas, se evidencia en su *manejo de conocimiento* sobre materias primas (controles sobre las formas de cultivo, selección de suplidores, controles fitosanitarios y sanitarios y formas innovadoras eco sustentables de fabricación adoptadas), formulaciones y procesos para la creación de productos innovadores capaces de satisfacer demandas exigentes de mercados nichos. En Dulzura Borincana altos controles sanitarios de fabricación artesanal y de empaque distinguen a estas empresas, mientras que en Destilería Cruz resalta la tecnología de desfragmentación de gases tóxicos en el proceso de alambique o filtración alcohólica del ron pitorro, que lo hace único en su clase. El proceso de acuicultura que distingue Gloria Maris es uno eco sustentable y de mucho cuidado y monitoreo de las especies para que cumplan la uniformidad en calidad para la cual están certificados. Alcanzar la diferenciación en los productos estrellas de la cervecería Brasserie Pietra así como de Corsica Gastronomía implicó más de 10 años de trabajo en investigación sobre materias primas idóneas,

combinación de éstas, fusión de sabores y texturas siempre cumpliendo los estándares de calidad deseado.

Tanto como Pique Mi Madre y Destilería Cruz, antes de lanzarse al mercado foráneo, dedicaron entre 2 y 3 años haciendo investigaciones de mercado para penetrar los mercados de Estados Unidos. *“Hice un estudio demográfico de 2010 sobre la población hispana-puertorriqueña de los Estados Unidos. Al observar el potencial, fui más conservador y decidí comenzar con el estado de NY, y escoger la población puertorriqueña, especialmente los más de 50 años de edad, pues son quienes conocen el pitorro como licor. Luego mi hijo y yo comenzamos a realizar grupos focales en restaurantes latinos y encuestas en supermercados y colmados en Brooklyn, Bronx, Queens y Manhattan. Descubrimos que los jóvenes si conocen el pitorro pero no lo han probado por su carácter ilegal de producción. Descubrimos las razones por las cuales les gusta y no les gusta el pitorro a aquellos que si lo habían probado. Es a partir de esos resultados que nos embarcamos en investigaciones con expertos científicos para ver la viabilidad de crear un pitorro que cumpliera con esas características que buscaba el tomador de ese tipo de ron. Consultamos profesores e investigadores de la Universidad de Massachusetts, entre otros. De ahí sale la receta de PitoRico”* (Entrevista personal José Cruz, propietario de Destilería Cruz, 2 de septiembre de 2014).

*“At the beginning of the 1990s, we were looking for a business idea, a promising project for establishing ourselves in Corsica. Beer is our drink of choice, and we found out that this ‘liquid bread’ has been popular since ancient times as brewing beer was the best way for both preserving grains and purifying water. So we had the idea of brewing beer in Corsica, a challenge as beer was almost unknown in Corsica, a winegrowing region by tradition ( [http://www.internationaltradenews.com/brasserie\\_pietra/portrait/](http://www.internationaltradenews.com/brasserie_pietra/portrait/))”*.

*“Córcega es un país que se distingue por sus viñedos y productos gastronómicos a base de frutos locales como la castaña, que distingue los platos y postres tradicionales. A mi esposo a mi vimos que la harina de castaña podía ser un ingrediente original para crear una cerveza corsa. Empezando en 1992, dedicamos 4 años de investigación análisis, pruebas pilotos y de viabilidad sobre el potencial del uso de la harina de castaña como ingrediente activo para la elaboración de la cerveza. Así nace la cerveza Pietra, calidad única e irreprochable sabor son el secreto del nuestro éxito. (Entrevista personal con propietaria Armelle Sialelli, el 6 de agosto de 2013)”*

En el proceso de crecimiento y de expansión, el *savoir-faire* de estos empresarios es trasferido a las demás líneas de productos, que se caracterizan precisamente por el uso de materias primas innovadoras o exóticas y procesos de alta calidad. La expansión internacional de estas empresas no surge de la nada, sino en el contexto de la continua expansión del portafolio de productos, constante proceso de adquisición y *manejo de conocimiento*, adición de servicios especializados y exclusivos (a través de alianzas estratégicas), colocándose al frente en su mercado nicho, reforzando la expansión internacional.

Dulzura Borincana primero logra insertarse en mercados foráneos usando activamente el origen del producto y la calidad como elementos de entrada a mercados étnicos, particularmente el hispano en los Estados Unidos. Ya en esos mercados, la fusión de sabores, la maximización de las

cualidades de uso de materias primas 100% naturales con propiedades nutritivas resultan en los elementos innovadores producto de un continuo proceso de adquisición y *manejo de conocimiento* que favorecen incursionar en el mercado nicho de productos gourmet dietéticos, orgánicos y vegetariano, en la costa oeste de los Estados Unidos y en Centroamérica y el Caribe Como indica su Presidenta:

*“la constante búsqueda de tendencias en los mercados globales nos ha permitido innovar para proveer una oferta altamente diferenciada y que apela a varios subnichos simultáneamente”*  
(<http://www.telemundopr.com/telenoticias/videos/Dulzura-Borincana-una-prueba-aqui-y-en-el-exterior-del-sabor-de-Puerto-Rico--246426751.html?video=pop&t=a>)

La innovación, la adquisición y manejo de conocimiento permiten la formación de redes que, a su vez, estimulan un ambiente de innovación, especialmente en las empresas emprendedoras internacionales (Tolstoy, D. 2009). La retroalimentación de expertos en el mercado sirve de motor para el desarrollo de una plataforma de intercambio de conocimiento de la firma con sus constituyentes y formación de redes de negocio. *Las redes de negocio* favorecen el desarrollo de nuevas competencias, adquisición y explotación de nuevo conocimiento que puede ser transformado en oportunidades para desarrollar conocimiento específico del mercado (Coviello & Munro, 1996; Coviello & Munro, 1997; Coviello, 2006; Chetty & Campbell-Hunt, 2005). La constante innovación y penetración de mercados exclusivos en el extranjero de Gloria Maris está relacionada a la formación y fortalecimiento de redes con los mejores restaurantes especializados en crustáceos y pescados de Paris y de grandes ciudades en Rusia, Italia y en los países donde tiene presencia. A través de los dueños y chefs de esos restaurantes Gloria Maris ha sabido capitalizar en la creación de platos exclusivos de apelación corsa, ofrecidos únicamente en esos restaurantes. Ese carácter de exclusividad ha ayudado al posicionamiento simultáneamente de una marca país, y a la innovación constante de platos con sabores fusionados pero garantizando la misma calidad de la materia prima, en este caso, de la variedad del pescado seleccionado. Del mismo modo, las redes formadas con las asociaciones internacionales de control de calidad para la vida marina, las asociaciones profesionales y la Universidad de Corteé, entre otras, han jugado un papel importante en el liderato en la innovación de la empresa en la piscicultura marina, la cual facilita a diario mejorar la formulación de alimentos usados en la acuicultura, sus métodos de producción y la producción de nuevas especies. Las redes sociales y profesionales pueden convertirse en redes de negocio y pueden ayudar a identificar y allegar recursos necesarios para la internacionalización de la PME (Ellis & Pecotich, 2001). Estas características son comunes en las empresas estudiadas porque el contexto en que se desarrollan les incita a establecer vínculos que les faciliten la vía hacia el posicionamiento y penetración de mercados foráneos. Como se indicó arriba, las redes de negocio resultan en un mecanismo estratégico efectivo de la PME para allegar recursos y conocimiento del mercado foráneo a penetrar (Lu & Beamish, 2001).

Alianzas estables y a largo plazo con los constituyentes primarios (agentes vendedores, distribuidores, clientes, etc.) proveen información sobre oportunidades de mercado al alcance, características de mercados externos, obstáculos y asuntos asociados al proceso de expansión internacional, reduciendo así el riesgo que el proceso conlleva (Barney & Hansen, 1994; Gulati, 1999; Iyer, 2002). La estrategia de expansión internacional de Dulzura Borincana está fuertemente impactada por la relación de confianza y trabajo en conjunto con los distribuidores en países claves.

En efecto, uno de sus dueños expreso que para que la empresa sea exitosa en mercados extranjeros tiene que involucrarse 100% con sus intermediarios y agentes; esto permite fortalecer los lazos creando confianza entre ambos y a la vez estableciendo un prestigio. El posicionamiento de la marca Dulzura Borincana en los Estados Unidos fue precisamente lograda por estas relaciones de confianza, primero con distribuidores seleccionados y luego con cadenas conocidas como TJ Max y Marshalls, quienes se acercaron a la empresa para distribuir sus productos. Esta iniciativa abrió nuevas oportunidades a la empresa en el mercado centroamericano a través de las cadenas PriceSmart. Corsica Gastronomía, por su parte, ha sabido sacar provecho de los eventos internacionales organizados por organizaciones internacionales especializadas en el control de calidad, manejo y seguridad de los alimentos y por organizaciones especializadas en alimentos gourmet para darse a conocer y lograr integrar el grupo de empresas líderes en este sector. La expansión foránea (más allá de Francia continental) de Corsica Gastronomía es también impulsada por la formación de redes profesionales internacionales de la industria de productos orgánicos y naturales a mercados internacionales poco tradicionales como Noruega. Esta empresa aprovecha el florecimiento de la agroindustria orgánica y artesanal para incursionar apelando a la denominación de origen, pero desvinculándose de Francia como marca país. Eso es precisamente el éxito observado en los casos de las empresas de origen corso, pues la marca Corsica representa una gastronomía mediterránea resaltada por la calidad de productos agrícolas y materias primas particulares de esa zona, una zona resaltada por la viticultura y recientemente por bebidas de frutas exóticas. En el caso de la cervecería Brasserie Pietra, es esa denominación de origen y a través de grandes distribuidores de bebidas alcohólicas que le abren el acceso a mercados poco tradicionales pero pujantes como Japón y Brasil, por ejemplo.

¿Cuál es el contexto o condiciones en que ocurre este fenómeno?

*Territorios insulares fuertemente enlazados a economías industrializadas*

Como territorio de los Estados Unidos, la isla caribeña de Puerto Rico con 3.6 billones de habitantes registrados en 2013 (JPPR, 2014) comparte las instituciones más importantes con este país, por ejemplo, el sistema judicial, monetario y tarifario. Su estatus particular de Estado Libre Asociado permite que el territorio disfrute de mayor autonomía gubernamental que se traduce por un aparato jurídico local integrado por una Asamblea Legislativa bicameral, compuesta por un Senado (27 puestos) y una Cámara de Representantes (51 puestos), cuyos miembros son electos cada 4 años. Es una de las economías insulares del Caribe más abiertas con libre movilidad de bienes y servicios, capital y empleo hacia el mercado de los Estados Unidos. A pesar que los puertorriqueños son ciudadanos americanos desde el 1917, casi la mitad de ellos viven bajo los niveles estadounidenses de pobreza y la brecha relativa del ingreso per cápita comparada con la de EEUU es de 30%, ubicando a la Isla como uno de los estados más pobres de la nación norteamericana (Collins, Bosworth & Soto-Class, 2006).

Similar es el caso de la isla mediterránea de Córcega. Como Colectividad territorial francesa, Córcega, con una población registrada en 2011 de 314,486 habitantes (INSEE, 2014), goza de mayor poder relativo que las restantes regiones de Francia con instituciones particulares autónomas. Estas son: Consejo ejecutivo, la Asamblea territorial de Córcega y el Consejo económico y social de Córcega. A pesar de que los corsos son ciudadanos franceses, su ingreso per cápita alcanza los 26 mil € contra 32 mil € de los franceses en Francia metropolitana (Mari, N. 2013). En Córcega, 40% de la población activa procede del sector gubernamental, dejando el resto en actividades productivas marginales y el sector de servicios (Mari, N, 2013). En Puerto Rico, 21.1% de la población activa empleada procede de los empleos en el Gobierno (BGFPR, 2013). Ambas islas reflejan índices de desempleo altos, pero heterogéneos, siendo Puerto Rico el más alto con 14.1% en 2013 (JPPR, 2014) y 10.3% para Córcega, reflejado en el segundo trimestre de 2014 (INSEE, 2014). La población activa en Córcega, registrada para el 2011 asciende a 138 621 personas (INSEE, 2014), para una tasa de empleo de 60.6%. En Puerto Rico, la población activa asciende a 1,199 millones (JPPR, 2014). La población empleada para el 2012 en Córcega asciende a 107,140 mil trabajadores (INSEE, 2014), mientras para Puerto Rico son 1.030 millones de empleados (JPPR, 2014). La disparidad que se evidencia entre el número de empleados para ambas islas es razonable, según el índice poblacional de cada país, pero no deja de ser preocupante en el sentido que aproximadamente 1/3 parte de la población es la que está empleada y de ese número, más del 20% de los empleos son absorbidos por el Gobierno; 217 mil en Puerto Rico (JPPR, 2014) y 2, 801 en Córcega (INSEE, 2014).

Para el 2012, el PIB de Córcega ascendió a 8.17 millones de Euros. La economía de Córcega es dominada por el sector terciario de servicios (51%), donde el turismo ocupa una posición preponderante. A este le sigue el sector de servicios administrativos o gubernamentales (31%). El tercer y cuarto lugar lo ocupa el sector industrial (15%) y el de la construcción (10.2%), cuya actividad en los últimos diez años se debe al dinamismo del turismo (INSEE, 2014). Para 2013, las producciones agrícolas ascendieron a 22.6 millones de Euros (INSEE, 2014). La industria agroalimentaria sigue siendo un sector de débil participación en la generación de empleos, 1.3% del empleo total, es decir, 2,200 asalariados o 2.4% (INSEE, 2009). Sin embargo, entre 2006 y 2008, los productos agrícolas tradicionales dominan las exportaciones totales corsas o 20% de las exportaciones contra 3% del promedio de las exportaciones totales de Francia y contra 1% de las exportaciones totales procedentes de los Departamentos de Ultramar (INSEE, 2009).

Para el 2012, el PIB de Puerto Rico ascendió a \$101,000 millones (BGFPR, 2013). La economía de esta isla Caribeña es dominada por la manufactura de químicos y fármacos (46.5%), seguido por la industria bancaria, seguros y bienes raíces (20.6%), la de servicios (12.5%) y el Gobierno (8.2%) (BGFPR, 2013). Para ese mismo periodo, el PIB per cápita en Puerto Rico era de \$27,451. Al igual que en Córcega, en Puerto Rico la agricultura es un sector débil que ocupa apenas 1.6% de la fuerza laboral y para 2013 las exportaciones de este reglón ascendieron a solamente \$58.2 mil, aunque las exportaciones agroalimentarias fueron de \$4, 080.8 millones, mientras que las de bebidas y tabaco alcanzaron \$247 mil (JPPR, 2014). La manufactura que predomina fuertemente en el comercio exterior, es producto de filiales de FMNs establecidas en la Isla, que han creado

poco o ningún eslabonamiento con la economía insular. Aunque Puerto Rico ocupa la posición líder en movimiento anual de pasajeros y cruceros en todo el Caribe, hay que reconocer que el turismo no es un sector dinámico en su PIB, pues ese tráfico de viajeros responde a puertorriqueños ubicados en los Estados Unidos que frecuentan sus familias en la Isla.

*Participación de PYMEs agroindustriales en las Exportaciones*

Según los datos en el Registro de Corporaciones del Departamento de Estado de Puerto Rico (DEPR), durante el 2013 se registraron 65,234 corporaciones de las cuales un 3.0% o un total de 1,838 indicaron que exportan bienes y servicios. De ese número, 85% de las empresas exportadoras registradas en el DEPR (1,563) en el 2013 son Pymes con menos de 50 empleados (DEPR, 2013). La Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE) estima que las Pymes exportadoras emplean aproximadamente un total de 9,624 personas lo que representa 1.0% del empleo total en Puerto Rico en el 2013. El 93% de las Pymes exportadoras informaron ventas menores o igual a \$7.5 millones (CCEPR, 2013). El 96% de las Pymes exportadoras (1,493) son locales. El 61% de las Pymes exportadoras se concentran en los sectores industriales de mayoristas (291), servicios profesionales, científicos y técnicos (231), ventas al detal (169), manufactura (143), y construcción (114) (DEPR, 2013). Cabe señalar que dentro de las 143 empresas de manufactura se incluyen las Pymes en el sector de bebidas y alimentos, donde se ubican los fabricantes de productos gourmet. En 2013, de \$61,683.3 millones de bienes manufacturados exportados, \$4,327.8 fueron del sector de bebidas y alimentos. Aunque en el 2014 se registró un incremento en las exportaciones de manufactura, las exportaciones relacionadas al sector de bebidas y alimento tuvieron una reducción significativa de \$2,670.1 millones (JPPR, 2013-2014).

Según datos del INSEE (2014), para el 2013, aparecen registrada 33,150 empresas en Córcega, las cuales en su mayoría (96%), emplean 10 personas o menos. El 41% de estas empresas están ubicadas en el sector de servicios. Las grandes empresas, por su parte, emplean 7,900 personas o 15 % del sector de bienes de consumo no agrícola (INSEE, 2013). Por otro lado, 22,700 microempresas emplean 41% de la fuerza trabajadora. La mayoría de las microempresas pertenecen a la industria manufacturera, cuyo dinamismo se debe a la agroindustria (INSEE, 2013). Este dato resulta interesante porque 40% de la fuerza trabajadora en esta isla trabaja en una microempresa. En entrevista, Charles Antona, presidente de Corsica Gastronomía, indica que en Córcega aparecen registradas 650 empresas en la agroindustria, las cuales emplean 3 mil personas. Añade que la agroindustria es un sector dinámico que está en constante demanda de mano de obra, pues los salarios son mejores remunerados que en Francia continental, debido a la escasez de personal técnico especializado en el sector. Antona indica que el sector agroalimentario tiene alta demanda por técnicos de laboratorio, ingenieros químicos, mecánicos, veterinarios, expertos en controles sanitarios, etc. Aunque no hay datos homogéneos sobre la cantidad de empresas corsas exportadoras, se puede inferir estas son pocas, pues las exportaciones corsas representaron apenas 0.2% del PIB o 17.3 millones de € (2009). Estas exportaciones corresponden bienes de consumo, donde los productos agrícolas ocupan 30% del comercio exterior y los agroindustriales transformados, principalmente bebidas, corresponden a un 15% (INSEE, 2009). Dentro de los productos agrícolas, 2/3 partes de las exportaciones lo componen la acuicultura, seguido por frutas

y la silvicultura. En oposición, los bienes manufacturados, dominados por productos farmacéuticos y de construcción naval, ocupan una posición débil en las exportaciones (-3%) corsas. El 50% de las exportaciones corsas van a 26 países de la Unión Europea, contra 2/3 partes dirigidas a Francia (INSEE, 2014).

*Factores que moldean la participación de la Pyme en el comercio exterior*

Primero, el amplio papel del Gobierno como generador de empleo y de la producción en Puerto Rico ha debilitado la competitividad de la Isla y desalentado la emergencia de un sector privado local vibrante (Burtless & Sotomayor, 2006). En la economía de Córcega, el Gobierno es el segundo actor mayor y su política particular articulada en una estructura económica en constante degradación y poca productividad también ha debilitado significativamente el dinamismo de las exportaciones corsas (Vellutini, C., 2004).

Segundo, los pagos en transferencias federales (Estados Unidos) a individuos representan más de una cuarta parte del ingreso personal de las familias (Burtless & al., 2006). En Córcega, las transferencias recibidas de Francia también han provocado efectos nefastos para la competitividad insular y las exportaciones. Esto explica porque Córcega pasó a ser en la segunda mitad del siglo XIX de una economía en crecimiento intensivo con exportaciones bien acogidas en mercados foráneos, a una economía más o menos próspera en términos de poder de compra pero débilmente orientada al comercio exterior, y ampliamente avalada por las transferencias externas (Vellutini, C., 2004).

Tercero, las políticas comerciales gubernamentales son muy limitadas y no logran incentivar en las áreas que realmente las Pymes requieren ser incentivadas, por ejemplo, como en los gastos recurrentes asociados a utilidades (electricidad, agua, tecnología internet), los de transportación, recursos humanos, etc. (Davis & Rivera-Batíz, 2006). Estos factores incrementan el costo de producción y al ser mercados nichos, la producción se encarece más debilitando las Pymes con potencial de exportación o aquellas que ya exportan o poseen una actividad internacional. La infraestructura de transporte marítimo y de movimiento de pasajeros, en el caso de Córcega representa una barrera en materia de competitividad y de las exportaciones. Aunque el Gobierno provee ayudas e incentivos para el transporte marítimo de las exportaciones Córcega-Marsella, el cual cubre hasta un 80% (Plan régional d'exportation du Consortium MSC-ECOPA-DMI, 2006), por ejemplo, este incentivo no existe para el transporte Córcega y un territorio foráneo no francés como Italia, en donde se evidencia una de las dificultades relacionadas con el transporte marítimo. Algo similar sucede en Puerto Rico. El Acta Jones de 1900 representa una barrera para el comercio en Puerto Rico, pues la misma encarece el costo del comercio internacional al requerir el uso de buques americanos para exportar mercancías tanto a Estados Unidos (Davis et al., 2006) como a países foráneos y la ruta no es directa, sino que primero debe viajar hasta un puerto americano y luego al destino final.

Por otro lado, Puerto Rico tiene políticas proteccionistas que no son compatibles con las reglas para el comercio internacional de la Organización Mundial de Comercio (OMC). La Ley 69 del

2002 ofrece mayores incentivos para grandes firmas de manufactura de alto volumen de producción –en su mayoría subsidiarias extranjeras- que para los pequeños manufactureros de poco volumen, quienes tienen a ser locales (Davis et al., 2006).

A pesar de estas y otras dificultades, en el caso de economías insulares a la cual pertenecen las empresas bajo análisis, lo estrecho y limitado del mercado doméstico obliga a las Pymes a exportar y por ende a desarrollar competencias que provean ventajas competitivas a las empresas, particularmente basadas en innovación y diferenciación, así como mirar a los mercados próximos geográficamente o regionales como los potenciales para esos bienes (Plan régional d'exportation du Consortium MSC-ECOPA-DMI, 2006). Esa desventaja de un mercado doméstico estrecho o pequeño es precisamente un atributo que impulsa las Pymes al exterior (Peng, M., 2006) y que se observa en las economías pequeñas insulares del Caribe (Williams, D. 2011).

Similar a Puerto Rico que ha perdido su importancia geopolítica con el pasar de los años, en Córcega ha tenido una experiencia parecida y su valor o ventaja radica en la localización geográfica para el comercio con los países vecinos como el sur de Francia, y el norte de África e Italia, cuyos lazos históricos y económicos constituyen ventajas para las exportaciones corsas (Plan régional d'exportation du Consortium MSC-ECOPA-DMI, 2006). En el caso de Puerto Rico su ventaja para el intercambio comercial radica en la proximidad geográfica al Caribe, Centroamérica y los Estados Unidos, este último por las relaciones políticas establecidas como consecuencia de la transferencia de la isla a este país en 1898, al término de la Guerra Hispanoamericana. Sin embargo, el liderato del sector gubernamental en las economías puertorriqueñas y corsas que se evidencia en la fuerza laboral y las transferencias a individuos ha erosionado el desarrollo de una clase emprendedora dinámica, ágil y capaz de crear eslabonamientos con la economía local, además de desarrollar un comercio exterior sostenido dominado por exportaciones de producciones locales.

Resultados Observados:

¿Cómo comparan las Pymes caribeñas y mediterráneas?

Aunque geográficamente distantes y culturas diferentes, los casos bajo análisis reflejan más similitudes que dicotomías en su estrategia de mercados nichos y expansión foránea. A nivel de la firma existen muchas similitudes en cuanto al tamaño de la empresa, número de empleados, formas de entrada a mercados foráneos y estrategias que son propias del mercado nicho de productos gourmet. A nivel macro, aunque son empresas procedentes de culturas distintas y distantes, se observa que en entorno en que subyace las empresas presentan barreras, las cuales sin embargo, no afectan las estrategias adoptadas.

A nivel micro, además de la interconexión entre los elementos identificados, el éxito en la estrategia de penetración internacional en los mercados nichos de productos y bebidas gourmet está estrechamente vinculado a que cada una de las empresas estudiadas ha sabido posicionarse

líderes en sus respectivos sectores comerciales domésticos con una oferta altamente diferenciada, única en su sector. Esto sirve de punta de lanza para la adquisición de recursos externos, no solo de capital, sino de recursos humanos: redes de negocios integradas por empresas bien posicionadas a nivel mundial en sus respectivos nichos de mercado gourmet. Estas redes son las que a su vez facilitan la entrada de estas firmas a estos mercados foráneos altamente competitivos y al continuo proceso de diferenciación del producto, pues la calidad del producto es producto de las relaciones entre los participantes de la cadena de aprovisionamiento, incluyendo el consumidor final (Straete, 2008). Este elemento es común en todos los casos estudiados. Tanto las empresas de Puerto Rico como las de Córcega logran crear y proyectar al mercado extranjero una oferta única, diferente, de calidad, y que refleja la identidad de un país o una cultura gastronómica particular, podríamos decir exótica. En la industria de agroalimentaria, el origen del producto tiene unos efectos en sus consumidores, particularmente cuando no están en condiciones de determinar la calidad de un producto antes de la compra, los consumidores tienen a usar el origen del producto como variable para inferir la calidad de un producto específico (Knight, et al., 2007). Esto se observa en la forma en que ellos se mercadean y se proyectan a los participantes de la cadena de valor.

En todos los casos, se observa una experiencia previa de los dueños-fundadores en el campo empresarial y-o estar relacionados por lazos familiares a empresas familiares. En el caso de Pique Mi Madre y Dulzura Borincana, ambos son Pymes familiares que dejan como legado el negocio a sus hijos (primera generación), quienes rejuvenecen los negocios y los posicionan a nivel doméstico e internacional. En el caso de PitoRico, la experiencia como empresario del dueño fundador mueve a este a formar un nuevo negocio. En el caso de Corsica Gastronomía, su dueño era presidente fundador de una empresa de distribución de alimentos de Córcega, mientras que Gloria Maris, le precedía un negocio relacionado a la pesca marina. Por su parte, el matrimonio de Armelle y Dominique Sialelli de Brasserie Pietra, ambos eran gerentes en empresas privadas. Esto explica porque la idea y concepción del negocio no surge de la improvisación. El andamiaje operacional a nivel gerencial y de proceso de producción y distribución detrás de cada oferta ha sido, en cada caso analizado, construido estratégicamente y a tono con las exigencias del mercado. Esto es así, pues diferente a los negocios de productos alimenticios tradicionales, las empresas nichos del sector de productos gourmet han podido ofrecer las últimas novedades en productos para satisfacer las exigencias de sus consumidores y también mantener una relaciones de largo plazo (Lempert, 2004). Este andamiaje aparece construido a base de un proceso iterativo de adquisición y manejo de conocimiento bajo control que reposa en la integración participativa de los miembros de cadena de valor. Esto favorece el monitoreo constante del entorno e identificar tendencias y nuevas expectativas y requerimientos. Materias primas de alta calidad, en su mayoría de cultivos orgánicos, procesos y controles de calidad eco-amigables, certificaciones de cumplimiento internacionales, producción en escala pequeña y artesanal, empaques altamente diferenciados constituyen algunas características que se enmarcan dentro de los elementos de calidad y diferenciación identificados en los casos y que son los más que sobresalen como parte del análisis del fenómeno. "

*"Nuestro éxito no es solo porque fabricamos una cerveza diferente, única en su clase por sus dos ingredientes especiales (castaña y las hierbas de maquis), sino porque nos posicionamos como una cerveza label Bio y artesanal, cuyos procesos son eco sustentables". ... nuestros desechos –*

*residuos de raicillas de malta- son recuperados semanalmente por agricultores para la alimentación animal "... el CO2 que se produce en la fermentación, es recuperado y utilizado para la fabricación de bebidas gaseosas (Dominique Sialelli, enero 6, 2014) "*

La nutrición ocupa un lugar importante en la acuicultura. *"...una alimentación natural, -aceite y harina de pescado- sin GMO, ni pesticidas, sin PAT, es una de las cosas que ha contribuido al éxito de la producción de Gloria Maris, porque un alimento nutritivo y natural va a jugar un papel importante en la buena salud del pescado y por supuesto en la calidad de su carne (Colomba Loviconi, julio 8, 2014) "*

Estos elementos son esperados en el sector, porque en la comercialización de los productos agroalimentarios de calidad como los productos gourmet, sobresalen requisitos que pueden garantizar la seguridad y calidad de los alimentos, permiten la promoción de las especialidades tradicionales del país, lo que estimula el desarrollo de las zonas rurales, de los mercados locales, y las pequeñas y medianas redes de comercialización empresarial diseñadas para promover los productos de alimentos de especialidad regional (O'Reilly & Haines, 2004). Si el producto pertenece a un mercado nicho gourmet los aspectos relacionados a la calidad y diferenciación, como el aspecto de fabricación artesanal, son variables adicionales necesarias para el éxito de cualquier empresa nicho en mercados foráneos, pues otorga al producto un carácter distintivo enriqueciendo el valor del producto y el precio Premium, sobretodo en mercados distantes (Turid-Kvam et al., 2014).

Sin embargo, aunque existe una relación positiva entre la calidad en los productos agroalimentarios especiales y el desempeño de las exportaciones en algunos países de la Unión Europea (Fisher, C., 2010), esta relación tampoco opera aisladamente. Según testimonios de los empresarios de las Pymes analizadas, además de la calidad del producto, otras variables importantes entran en juego para ser exitoso en el proceso de internacionalización. El proceso, por un lado, consume tiempo en investigación e inversión en el cumplimiento de los requisitos y certificaciones que exige cada sector. Por otro lado, la empresa debe reconocer si tiene la capacidad para abastecer ese mercado de exportación. Al expresarse sobre sus experiencias en el proceso de expansión internacional, algunos entrevistados señalaron:

*"El mercado de exportación debe asegurar la oferta de nuestra fábrica y la perennidad de nuestros empleos aunque haya un retorno a la coyuntura a largo plazo (Dominique Sialelli, enero 6, 2014)" "El mercado no es homogéneo, así que hay que conocer y aprender la regla de juego".*

*"... nuestra primera experiencia en el extranjero fue fatal. Cometimos el error de no preguntar el trabajo que hacia el distribuidor. El producto no tenía la exposición ni la rotación que debía en las tiendas. Aprendimos que hay que realizar una investigación previa sobre los servicios que ofrece el distribuidor o representante. Nos dimos cuenta que esa personal debe creer en tu producto y gustarle como a ti, de lo contrario su servicio será mediocre o no tendrá la exposición que tu quieres (Carmen Rios, setiembre 3, 2013).*

*"Tener éxito en el mercado local y extranjero requiere que todos los empleados trabajen como en familia, tener el mismo compromiso, llevar a cabo las tareas en coordinación y lo más rápido posible para poder reaccionar a los cambios (Charles Antona, noviembre 30, 2013).*

A nivel macro, el contexto geográfico y nivel de desarrollo económico insular vemos que estas Pymes aprovechan la coyuntura político-jurídica que las vincula con las dos economías desarrolladas (Estados Unidos y Francia) como mercados meta y como trampolín de entrada a otros segmentos y mercados. Sin embargo, esta misma ventaja presenta sus contradicciones. Las Pymes no están exentas de los mismos problemas que ambas islas acarrear: poder o participación significativa del Gobierno como principal generador de empleos y de transferencias de fondos a individuos. Este factor en ambos países insulares ha ido fomentado, por un lado, una economía avalada por ayudas, un Estado Benefactor, desalentado el espíritu emprendedor y por ende el desarrollo de una clase emprendedora a largo plazo; por otro lado, ha creado una barrera para que el sector privado de capital local ocupe posiciones de liderato en las economías insulares.

### Conclusiones generales

El crecimiento de las empresas bajo estudio y su éxito en mercados internacionales no responde a un proceso fortuito, sino a un proceso de planificación establecido y actualizado a través de los años y condicionado al sector comercial. La industria agroalimentaria en si demanda rigurosos requerimientos sanitarios y de trazabilidad para garantizar la salud del consumidor y la calidad esperada por los integrantes de la cadena de valor. Así la calidad como el manejo de conocimiento son dos variables obligadas a ser desarrolladas por cualquier firma en la agroindustria. Si la firma entonces apela a un mercado nicho como el de productos gourmet, orgánicos, artesanales, etc., entonces se observa que estas dos variables aisladas no garantizan el éxito empresarial sino que la innovación, la apelación de origen y diferenciación o producto único son variables adicionales extremadamente necesarias para el éxito de cualquier PYME en mercados nichos, particularmente, en mercados foráneos. Las relaciones de redes es una variable también necesaria pues dinamiza ese desarrollo y posicionamiento de la firma PYME tanto a nivel doméstico como foráneo. Esto se pudo constatar en todos los casos bajo estudio. Tanto para las Pymes de Puerto Rico como las de Córcega, estas variables nos ayudan a explicar en un marco general el fenómeno bajo análisis desde una perspectiva de gerencia estratégica y dentro de un ecosistema bien particular de la industria agroalimentaria y del sector de productos gourmet.

Por otro lado, el grupo de Pymes de Puerto Rico y el de Córcega presentan similitudes no solamente en la parte de gerencia estratégica (formas de crecimiento, expansión y mercadeo) así como en el perfil de sus socios fundadores y mercados metas. Primero, la forma de desarrollo de estas Pymes se caracteriza por ser una planificada proyectada en alcanzar un desarrollo del mercado local a corto plazo y el desarrollo del mercado foráneo a mediano plazo, con mercados internacionales bien definidos y bien estudiados. Segundo, en cuanto a sus mercados foráneos de expansión, las Pymes de ambos territorios insulares reaccionan mayormente a mercados regionales con similitudes culturales utilizando como llave de entrada el marketing enfocado en el origen del producto, la apelación de origen como apalancamiento de penetración evocando especificidades de cada país y-o zona (Caribe, Mediterráneo). Tercero, también en su mercadeo, estas Pymes vinculan este aspecto del origen del producto a las características del producto per se (e.g., orgánico, artesanal, cien por ciento natural); es decir, con garantías específicas que enuncian diferenciación y calidad, variables que también expanden el portafolio de mercados metas (vegetarianos, dietéticos, etc.), además del mercado nicho de consumidores de esos tipos de productos gourmet y del mercado compuesto por la diáspora originaria de estos países ubicados

en el extranjero (puertorriqueños en los Estados Unidos y corsos en continente francés). Las herramientas de mercadotecnia de ambos grupos de Pymes también son similares. Estas Pymes emprendedoras aprovechan oportunidades y las relaciones de redes para penetrar y posicionarse en los mercados identificados. Estas relaciones de redes a su vez representan instrumentos en el manejo y adquisición de conocimiento y en los procesos de innovación y diferenciación. El e-commerce para ambos grupos es altamente utilizado dentro de sus formas de expansión internacional, así como las Ferias comerciales internacionales, la membresía a organizaciones profesionales, así como a instituciones de apoyo comercial gubernamental. Se observa que ambos grupos de Pymes podríamos decir que poseen al menos 1 producto único o altamente diferenciado en su portafolio de productos que ha servido como puerta de entrada para posicionarse como líderes en sus respectivos mercados domésticos y como carta de presentación en sus procesos de expansión internacional.

La originalidad de esta investigación es que permite comparar el comportamiento de Pymes originarias de economías insulares pequeñas geográficamente distantes, las cuales están estrechamente vinculadas políticamente con economías desarrolladas, también distantes. Son grupos de Pymes con culturas e idiomas diferentes, pero que su homogeneidad radica en la relación histórica, social y política, que une estas economías con Estados Unidos en el caso de la Pymes de Puerto Rico y con Francia en el caso de las empresas corsas. Esto contribuye a la generación de nuevo conocimiento sobre el fenómeno de internacionalización de Pymes en mercados nichos, sobretodo de Pymes procedentes de economías insulares extremadamente abiertas como las del Caribe y del Mediterráneo, fenómeno poco estudiado.

Nuestros hallazgos refuerzan estudios previos sobre la internacionalización de Pymes en mercados nichos, pues se observó que la propia naturaleza del mercado nicho per sé promueve la internacionalización de Pymes altamente especializadas, como una de las estrategias mismas para poder existir y crecer (Zuchella & Palamara, 2006). El mercado nicho de productos gourmet de la industria agroalimentaria es muy especializado y diversificado, que exige constantes innovaciones y rigurosos controles sanitarios por lo que las Pymes se encuentran en una posición más viable que las FMNs para ejecutar ese constante cambio que requiere la industria, por ser una mercado no de masa, sino nicho. El sector público y privado el mercado nicho de productos gourmet de la industria agroalimentaria constituye una herramienta de posicionamiento de la marca país en ciertos productos a nivel internacional, como lo es el caso del Café para Colombia (Teuber, R., 2010) lo que ha despertado en muchos gobiernos el desarrollo de políticas encaminadas al desarrollo y protección de este sector. Hay que reconocer que en la agricultura, el sector agroalimentario es uno de los más dinámicos a nivel mundial. Del mismo modo, en los últimos 20 años, ha habido un incremento en la demanda mundial por productos saludables, productos de cultivos orgánicos, sin pesticidas y productos artesanales de menor escala, donde la calidad es el punto clave en el auge por los mismos y no el precio (Turid-Kvam et al., 2014). Esto ha favorecido además, que los gobiernos logren vincular productos agroalimentarios a la marca país, lo que permite a los países de tener un sector adicional pujante que contribuya al desarrollo de sectores económicos pujantes que balanceen sus economías.

La metodología cualitativa de estudio de casos permite analizar un fenómeno en sus contexto real, de manera holística (Yin, 1999), sin embargo no permite que se deriven conclusiones cuantificables que garanticen que el fenómeno observado siempre va a ser el mismo en una muestra representativa mayor. Al ser entonces un estudio cualitativo, el estudio se ve limitado pues el número de casos utilizados como muestra y su metodología no permite generalizaciones. Es necesario conducir este estudio aplicando una metodología cuantitativa que permita estadísticas inferenciales. La industria agroalimentaria, particularmente el de productos gourmet, que es en el cual se circunscribe nuestro estudio, es un sector extremadamente pequeño en los países de las firmas estudiadas, por lo que los resultados del fenómeno bajo estudio debieran analizarse en el contexto de otras firmas originarias de economías más grandes, donde la agroindustria ocupe una posición significativa en el PIB, a ver si estas presentan el mismo comportamiento observado por Pymes de economías insulares pequeñas. Por otro lado, los hallazgos de las variables analizadas posicionan las mismas como fundamentales en toda la cadena de valor para el éxito de la PYME en mercados foráneos. Sin embargo, los hallazgos en nuestro estudio responden solamente a la perspectiva del fabricante, es decir, de un (1) participante de la cadena de valor. Se deja al descubierto otros participantes de la cadena, como por ejemplo, el distribuidor, quien, entre otros, tiene la responsabilidad de mover el producto hacia el consumidor final de la manera en que su fabricante interesa llegue. En este sentido, una futura línea de investigación sería analizar las variables que los distribuidores toman en consideración al momento de seleccionar un fabricante para la distribución de sus productos en mercados foráneos. Esto permitirá observar si esas variables convergen para ambos participantes de la cadena de valor o si por el contrario, existen otras variables diferentes a las resultantes en este estudio. Esto contribuiría al conocimiento sobre el papel de los distribuidores en la estrategia de internacionalización de la PYME.

#### Referencias

- Baldacchino, G. & Fairbairn, T. (2006). Entrepreneurship and Small Business Development in Small Islands, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(4), 2006, 331-340.
- Barney, J.B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- BGFPR (2014). División de Análisis Económico, *Compendio de Datos de Puerto Rico 2013*, retrieved from: [www.gdbpr.com/.../CompendioDatosPR2013-Dic.pdf](http://www.gdbpr.com/.../CompendioDatosPR2013-Dic.pdf)
- Burtless, G. & Sotomayor, O. (2006). Labor Supply and Public Transfers. *The Economy of Puerto Rico: Restoring Growth*. The Brookings Institution Press, Mass. 607p.
- Canavari, M., Castellini, A., and Spadoni, R. (2010). Challenges in Marketing Quality Food Products. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 22(3), 203-209.
- Castellani, M. (1994). Une montagne dans l'amer : Corse économique et humaine du passe et d'aujourd'hui. Genova: Brigati Glauco.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(1):5-27.

Consortium MSC-ECOPA-DMI. (2006). Diagnostic du commerce extérieur de la Corse et élaboration d'un plan régional d'exportation, 243p.

Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5): 713-731.

Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4):361-386.

Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29: 49-61.

CRCI Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse (2010). Le Commerce Extérieur de la Corse, *Performances à l'international*, 3-14.

Crusol, J., & Vellas, F. 1996. Le tourisme et la Caraïbe. Paris: l'Harmattan

Dalgic, T., & Leeuw, M. (1994). Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39-55.

Davis, S.J. & Rivera-Batiz, L.A. (2006). The Climate for Business Development and Employment Growth. *The Economy of Puerto Rico: Restoring Growth*. The Brookings Institution Press, Mass. 607p.

Ellis, P., & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1):119-130.

Fischer, C. (2010). Food Quality and Product Export Performance: An Empirical Investigation of the EU Situation, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 22(3), 210-233.

Friedman, H. H., Lopes-Pumarejo, T., & Friedman, L. W. (2007). A new kind of marketing: creating micro niches using resonance marketing. *Journal of Internet Commerce*, 6(1), 83-99.

Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.

Henry, L., & Watkins, D. (2013). Intellectual Capital in Developing Micro-States: The Case of Caribbean SMEs. *Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital 2013* (pp. 204-212). United Kingdom: Academic Conferences Ltd.

INSEE (2009). Economie General : Dix Ans de Forte Croissance économique en Corse, *Collection Economie Corse*, 1-12.

INSEE (2010). La Corse surtout tournée vers l'innovation non technologique, *Quant'île*, 13, 1-8.

INSEE (2013). Un tissu productif corse composé de microentreprises, *Quant'île*, 24, 1-6.

INSEE (2014). La Corse en Bref, *Corsic@ctualités*, 6-32.

Iyer, Karthink N.S. (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-16.

Javalgy, Martin & Young (2006) Marketing research, Market orientation, and Customer relationship management. *Journal of Service Marketing*, 20(1), 12-23.

JPPR (2014). Programa de Planificación Económica y Social, *Balance Comercial de Puerto Rico por País 2012-2014*, retrieved from: [http://www.jp.gobierno.pr/Portal\\_JP/Default.aspx?tabid=309](http://www.jp.gobierno.pr/Portal_JP/Default.aspx?tabid=309)

Knight, J.G., Holdsworth, D.K., and Mather, D.W. (2007). Country-of-Origin and choice of Food Imports: in an in-depth Study of European Distribution Channel Gatekeepers. *Journal of International Business Studies*, 38, 107-125.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> edition. Pearson.

Kreiser, P.M. (2011). Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. SAGE publications, 413.

Kvam, G-T., Magnus, T. and Stræte, E.P. (2014). Product Strategies for Growth in Niche Food Firms. *British Food Journal*, 116(4), 723-732.

Lempert, P. (2004). The Future of Specialty Foods, *Gourmet Retailer*, 2, 3-16.

Lu, J.W., & Beamish, P.W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-584.

Malavieille, D. (2003). L'agroalimentaire corse a la recherche de débouchés. *Economie Corse*, 102, 16-19. Retrieved from : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=6009](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=6009)

Mari, N. (2013)a. Michel Castellani: L'évolution démographique est un défi politique, Corse Net Info, retrieved from : [http://www.corsenetinfos.fr/Michel-Castellani-L-evolution-demographique-est-un-defi-politique\\_a2032.html](http://www.corsenetinfos.fr/Michel-Castellani-L-evolution-demographique-est-un-defi-politique_a2032.html)

Mari, N. (2013)b. Michel Castellani : La Corse est une machine à recycler les capitaux, retrieved from : [http://www.corsenetinfos.fr/Michel-Castellani-La-Corse-est-une-machine-a-recycler-les-capitaux\\_a5451.html](http://www.corsenetinfos.fr/Michel-Castellani-La-Corse-est-une-machine-a-recycler-les-capitaux_a5451.html)

Morris, C. and Young, C. (2000). 'Seed to shelf', 'teat to table', 'barley to beer' and 'womb to tomb': discourses of food quality and quality assurance schemes in the UK. *Journal of Rural Studies*, 16, 103-15.

O'Reilly, S. and Haines, M. (2004). Marketing Quality Foods Products- a comparison of two SME Marketing Networks. *Acta Agricultura Scandinavica, Section C, Food Economics*, 1(3), 137-150.

Payne A., & Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(10), 167-176.

Peng, M.W. 2006. *Global Strategy*. Thompson, South-Western Ed. 582p.

SFA (2014). *The State of the Specialty Food Industry 2013 – Summary Report*, Specialty Food Association. Retrieved from: <https://www.specialtyfood.com/shop/product/SFA99>

Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *The Journal of Services Marketing*, 6(4), 43-52.

Stachowski, Christopher Allen (2012) The niche marketing strategy in internationally-oriented small and medium enterprises: A literature review and lessons for New Zealand. *Small Enterprise Research*, 19(2), 96-112. (doi: 10.5172/ser.2012.19.2.96)

Straete, E. (2008). Modes of Qualities in Development of Specialty Food. *British Food Journal*, 110(1), 62-75.

Teuber, R. (2010). Geographical Indications of Origin as a Tool of Product Differentiation: The Case of Coffee, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 22(3), 277-298.

Tolstoy, D. (2009). Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign-Market Network. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 202-220.

Turid Kvam, Magnus & Stræte (2014). Product strategies for growth in niche food firms, *British Food Journal*, 116(4), 723-732.

Vellutini. C. (2004). Les aides de l'Etat à la Corse sont-elles efficaces ?. *Revue Française d'Economie*, 3(18), 189-227.

Wang, K. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 635-657.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen, E. 2011. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.

Williams, D.A. (2011). Impact of firm size and age on the export behavior of small locally owned firms: Fresh insights. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2): 152-174.

Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. California: SAGE Publications, Inc.

Zhang, W. and Wilhelm, W.E: (2011). OR/MS decision support models for the specialty crops industry: a literature review. *Annals of Operations Research*, 190, 131-148.

Zuchella, A. & Palamara (2006). Niche strategy and export performance. *Advances in International Marketing*, 17(1), 63-87.

Karen L. Orengo Serra  
working paper

Estrategia de nicho y expansión internacional...