



Integración & Comercio

Nº 37

Año 17

Julio-Diciembre 2013

@revista

Publicación Electrónica Semestral



BID

Banco Interamericano de Desarrollo
Sector de Integración y Comercio
Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe



Integración & Comercio

N° **37** // Año **17** // Julio-Diciembre 2013

RNP: 5095064
ISSN: 1995-9524

*Publicación propiedad del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe,
Banco Interamericano de Desarrollo (BID-INTAL). Todos los derechos reservados.*

Comité de Dirección

Antoni Estevadeordal
Graciela Schamis

Comité Editorial

Ricardo Carciofi
Pablo M. Garcia
Christian Volpe Martincus

Asistencia al Comité Editorial

Susana Filippa
Pablo Palumbo

Coordinación-Edición

Susana Filippa
Julieta Tarquini

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © [1996] Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe

Esmeralda 130 Piso 16
C1035ABD Buenos Aires, Argentina
Tel: (54 11) 4323-2350
Fax: (54 11) 4323-2365
e-mail: intal@iadb.org
<http://www.iadb.org/intal>



ÍNDICE

L AS PYMES Y LAS EXPORTACIONES: UNA PERSPECTIVA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	1
<i>Kati Suominen y Christian Volpe Martincus</i>	
A RTÍCULOS	11
<i>Internacionalización de PYMES argentinas orientadas a segmentos no masivos del mercado en países desarrollados</i>	13
<i>Andrea González y Juan Carlos Hallak</i>	
<i>Internacionalización de las PYMES en Colombia</i>	25
<i>Marcela Meléndez</i>	
<i>La internacionalización de las PYMES en Costa Rica</i>	41
<i>Juan Carlos Leiva Bonilla</i>	
A RTÍCULOS DE LA CONVOCATORIA	55
<i>Políticas productivas para fortalecer la inserción internacional de las empresas PYMES. Los consorcios de exportación en Argentina</i>	57
<i>Marta Bekerman, Marcelo Wiñazky y Nicolás Moncaut</i>	
<i>Internacionalización de las PYMES mediante las cadenas de valor: ¿Cuál es el rol del financiamiento?</i>	75
<i>Rolando Avendaño, Christian Daude y José Ramón Perea</i>	
<i>Cambio tecnológico y desarrollo económico: el caso de las exportaciones de la industria electrónica santafesina</i>	87
<i>Fabiana Cereseto y Cecilia Giobergia</i>	
<i>Estimación del aporte de la PYME a las exportaciones de Guatemala</i>	103
<i>Erick Coyoy Echeverría y Guillermo Díaz</i>	



ENTREVISTAS 113

Internacionalización de las PYMES. La visión de las organizaciones de promoción comercial

<i>ACCIÓN - Joan Tarradellas i Espuny</i>	115
<i>ADVANTAGE AUSTRIA - Karl Hartleb</i>	121
<i>ICEX - María del Coriseo González Izquierdo</i>	123
<i>JAMPRO - Diane Edwards</i>	129
<i>KOTRA - Jaewon Lyu</i>	137
<i>PROCHILE - Carlos Honorato Comandari</i>	141
<i>PROCOMER - Francisco Gamboa Soto</i>	147
<i>PROMEXICO - Elena Achar Samra</i>	149
<i>PROMPERÚ - Luis Torres Paz</i>	155
<i>URUGUAY XXI - Álvaro Inchauspe</i>	161

ESTADÍSTICAS 167

RESEÑAS DE LIBROS E INFORMES 179

Internacionalización de las PYMES en América Latina: importancia, obstáculos y políticas.

<i>Reseña y comentario de tres publicaciones recientes</i>	181
<i>Rosario Campos</i>	

PUBLICACIÓN DE INTERÉS 185

Muy lejos para exportar: los costos internos de transporte y las disparidades en las exportaciones regionales en América Latina y el Caribe

<i>Mauricio Mesquita Moreira (Coord.)</i>	187
---	-----

Odisea en los mercados internacionales: una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe

<i>Christian Volpe Martincus</i>	188
----------------------------------	-----

LAS PYMES Y LAS EXPORTACIONES: una perspectiva de América Latina y el Caribe

KATI SUOMINEN

Fundadora de Export Capital Group, LLC, y Miembro Adjunto del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS). También es profesora adjunta en la Escuela de Administración Anderson de la Universidad de California (UCLA). Entre 2004-2010, se desempeñó como economista especializada en comercio internacional en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en Washington.

CHRISTIAN VOLPE MARTINCUS

Economista Líder del Sector de Integración y Comercio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

INTRODUCCIÓN

Es sabido que, a pesar de las mejoras que tuvieron lugar en los últimos años, las exportaciones de varios países de América Latina y el Caribe aún se encuentran por debajo de su potencial y de lo que cabría esperar en función de sus niveles de desarrollo. Lo mismo sucede con el grado de diversificación de sus exportaciones (Blyde *et al.*, 2014). Asimismo, su participación en las cadenas globales de valor también parece ser relativamente limitada (Blyde y Volpe Martincus, 2011). Esto es importante, y potencialmente en gran medida, a los efectos de las perspectivas económicas de los países. Bajos niveles de apertura y diversificación pueden ser costosos en términos de crecimiento económico. Una participación limitada en las cadenas globales de valor puede tener consecuencias similares, en virtud de que restringe el acceso a los flujos internacionales de conocimiento y tecnología, lo cual reduce el potencial de aprendizaje y de aumento de la productividad de las empresas locales

(véanse, por ejemplo, Brainard y Cooper, 1968; Frankel y Romer, 1999).¹

Asimismo, la mayor disponibilidad de datos de exportaciones a nivel de empresa en los últimos años ha permitido saber que el comercio de América Latina y el Caribe, al igual que el de muchos otros países del mundo, está impulsado primordialmente por grandes

¹ Entre otros canales, cerrarse al comercio puede afectar negativamente el crecimiento al dificultar que se importen bienes con nueva tecnología, que aprovechen las economías de escala y que se aprenda a través de la propia exportación (Harrison y Rodríguez-Clare, 2009). Una baja diversificación de las exportaciones supone una alta sensibilidad a los *shocks* que afectan específicamente a un sector. Más aún, si se parte de la premisa de la existencia de preferencia por la variedad, contar con una menor diversidad de productos exportables implica niveles de exportación más bajos (Funke y Ruhwedel, 2001). Además, la concentración sectorial de las exportaciones pone un límite al crecimiento de la productividad ya que reduce el margen para ganar eficiencia con el uso de insumos o para adquirir conocimientos a través de la exportación (Feenstra y Kee, 2008).

INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES ARGENTINAS ORIENTADAS A SEGMENTOS NO MASIVOS DEL MERCADO EN PAÍSES DESARROLLADOS

ANDREA GONZÁLEZ

Magíster en Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés (Argentina). Actualmente, está realizando su Doctorado en Ciencias Sociales en el Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES, Argentina). Sus investigaciones se centran en temas de comercio internacional y desarrollo productivo.

JUAN CARLOS HALLAK

Actualmente, se desempeña como Profesor Asociado en la Universidad de San Andrés (Argentina), Investigador Adjunto del CONICET y Research Economist del NBER. Es también Co-Director del Trade, Integration and Growth Network (LACEA-BID-CAF). Las investigaciones del Profesor Hallak se focalizan en las áreas de comercio internacional y desarrollo productivo.

El trabajo analiza la inserción internacional de PYMES argentinas orientadas a segmentos no masivos del mercado en países desarrollados en sectores de tecnología media y baja. Este tipo de inserción involucra productos que se caracterizan por su alto grado de calidad y/o customización. Basados en estudios realizados en siete sectores productores de bienes o servicios que poseen estas características, describimos dos tipos diferentes de inserción. La primera es la exportación de bienes diseñados y producidos localmente. La segunda es la inserción en cadenas globales de valor produciendo bienes diseñados en el exterior con colaboración local en el desarrollo de producto. Pese a las diferencias entre estos dos tipos de inserción internacional, encontramos notables similitudes en las dificultades que las PYMES enfrentan en cada caso. El desafío principal es la adquisición de conocimiento sobre los mercados externos. La posesión de este conocimiento es crucial ya que sustenta la implementación de cambios en las prácticas de negocios que son necesarios para poder establecer una inserción internacional. Describimos las vías de adquisición de este conocimiento en el caso de las PYMES analizadas y presentamos algunas herramientas de política pública que podrían ayudar a otras PYMES a adquirirlo.

INTRODUCCIÓN

Varios países en desarrollo han logrado multiplicar sus exportaciones a partir de la especialización productiva en bienes de consumo orientados al mercado masivo de los países desarrollados (Hanson, 2012). Una vasta literatura ha documentado este fenómeno, a menudo asociado a la participación de dichos países en las denominadas “cadenas globales de

valor”.¹ La inserción de estos países en dichas cadenas se explica, en gran medida, por la capacidad de sus firmas, gran parte de ellas pequeñas y medianas (PYMES),

¹ Véase, por ejemplo, los análisis comparativos entre países del Este Asiático y de América Latina sobre el crecimiento exportador en las industrias electrónica y automotriz (Lall *et al.*, 2004) y en la de indumentaria (Gereffi y Frederick, 2010).

para realizar, eficientemente y a bajo costo, actividades intensivas en trabajo no calificado. Ejemplos conocidos involucran industrias de baja intensidad tecnológica, como las de indumentaria en Vietnam (Nadvi *et al.*, 2004), calzado en Taiwán (Hsing, 1999) y muebles en Sudáfrica (Kaplinsky *et al.*, 2002) aunque otros ejemplos involucran también la participación en etapas intensivas en trabajo no calificado -principalmente ensamblaje- en industrias tecnológicamente intensivas como las de celulares móviles en China (Imai y Shiu, 2011) o automotriz en México (Contreras *et al.*, 2012).

A pesar de que este tipo de inserción internacional ha tenido un rol crucial en el desarrollo exportador de dichos países, el mismo resulta menos viable para países como Argentina, u otros países de América del Sur, que al tener salarios relativamente altos encuentran difícil competir internacionalmente realizando este tipo de actividades. Un ejemplo ilustrativo de esta dificultad es el de la industria de calzado en Brasil, que habiendo logrado este tipo de inserción encuentra dificultades crecientes para mantenerla (Schmitz, 1999; Bazan y Navas-Alemán, 2004). Así, parecería estar bloqueada la puerta de entrada más común a las cadenas globales de valor y a la posibilidad de que la participación en las mismas ayude a desarrollar conocimientos y capacidades que, tal como se describe en Gereffi (1999), permitan eventualmente desempeñar funciones más complejas en la cadena que justifiquen la obtención de salarios más altos.

La ausencia de condiciones para una inserción internacional basada en bajos costos laborales impone el desafío de lograr otro tipo de inserción, la que debería estar orientada hacia bienes o hacia funciones en cadenas globales de valor que demanden mayores calificaciones y puedan pagar mejores salarios. Se plantea entonces el interrogante acerca de la clase de bienes que podrían ofrecer dichas oportunidades de inserción. En este contexto, dada la relativa abundancia de recursos naturales -en parte la causa de los salarios relativamente altos- es común el escepticismo con respecto a la posibilidad de lograr una inserción internacional basada en productos manufacturados. Por un lado, los altos salarios limitarían el potencial de inserción internacional en manufacturas que utilizan intensivamente trabajo no calificado. Por el otro, también la inserción en aquellas que usan trabajo calificado en forma intensiva implicaría requerimientos tecnológicos difíciles de alcanzar en entornos productivos que carecen de la necesaria complejidad.

Aquí argumentamos, sin embargo, que existe una alternativa de inserción internacional que involucra actividades intensivas en un conocimiento de menor complejidad tecnológica, pero que a la vez puede justificar el pago de salarios relativamente altos. Esta alternativa consiste en la especialización en bienes orientados a segmentos no masivos del mercado en los países desarrollados en sectores de tecnología media y baja, los que suelen estar caracterizados por su alto grado de calidad y/o de customización. Estos son bienes diferenciados que involucran un amplio espectro de sectores industriales -incluyendo también manufacturas intensivas en el uso de recursos naturales- y sectores proveedores de servicios. Creemos que las oportunidades de inserción internacional en este tipo de bienes son considerables. De cualquier forma, lograr dicha inserción requiere de una política pública consciente y consistente en pos de ese objetivo.

Nuestro análisis se basa en estudios que hemos realizado en siete sectores argentinos dominados por PYMES: calzado, indumentaria, autopartes, embarcaciones livianas, vino, muebles de madera y programas de televisión.² En cada sector, focalizamos el análisis en los segmentos de alta gama del mercado -calzado, indumentaria, embarcaciones livianas, vinos y muebles- o segmentos que requieren de una importante customización -autopartes y programas de TV.³

TIPOS DE INSERCIÓN EN PRODUCTOS ORIENTADOS A SEGMENTOS NO MASIVOS DEL MERCADO EN PAÍSES DESARROLLADOS

En nuestros estudios hemos identificado numerosas PYMES argentinas que recientemente han logrado su inserción en países desarrollados en base a productos (y servicios) orientados a segmentos no masivos del mercado en sectores de baja y media intensidad tecnológica. En base a estas experiencias de inserción exitosas, distinguimos dos formas de inserción internacional. La primera, denominada aquí "Inserción

² No estudiamos industrias altamente concentradas como la automotriz o la electrónica, donde grandes requerimientos de publicidad y/o investigación y desarrollo (I&D) crean fuertes barreras a la entrada de competidores.

³ El análisis se basa en los estudios de Artopoulos *et al.*, (2013); González *et al.*, (2012) y Bisang *et al.*, (2013).

de tipo A: diseño doméstico original", involucra como elemento central el diseño local del producto. Esta forma de inserción internacional comprende también la producción doméstica de los bienes y su comercialización con marca propia en los mercados externos mediante distribuidores. La mayoría de los casos que estudiamos responde a esta forma de inserción. La segunda forma, denominada aquí "Inserción de tipo B: contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo", comprende un conjunto sustancialmente menor de actividades. En este caso, la función principal de la firma local es la manufactura del producto, aunque la firma también participa en el desarrollo de producto en cooperación con el comprador internacional, quien ejerce el resto de las actividades de diseño y la función de *marketing*. Encontramos esta segunda forma de inserción internacional en una menor cantidad de casos, en las industrias de calzado y televisión y en la producción de válvulas (autopartes).

A pesar de las importantes diferencias entre estas dos formas de inserción internacional, encontramos que los desafíos que las PYMES deben enfrentar en cada caso son similares. En particular, en ambos casos las firmas deben adoptar nuevas prácticas de negocios que difieren radicalmente de las imperantes en el mercado doméstico en relación al diseño, al proceso productivo y al *marketing* de los productos. A la vez, debido a su complementariedad, estas prácticas deben ser implementadas conjuntamente en forma coherente en el marco de una forma distinta de pensar el negocio (Artopoulos *et al.*, 2011; Artopoulos *et al.*, 2013; González *et al.*, 2012).⁴ A continuación, describimos las prácticas de negocios que adoptan las firmas que han logrado una inserción internacional en bienes orientados a segmentos no masivos del mercado en países desarrollados en relación a cada una de las funciones desempeñadas. Notamos, de todas formas, que los casos que estudiamos son ejemplos aislados de PYMES o de sectores dominados por PYMES, cuyo éxito de inserción internacional aún no se ha generalizado.

El diseño de un producto tiene dos etapas: la concepción y el desarrollo. En la concepción del producto se definen sus atributos. En el desarrollo del producto se investigan y prueban las materias primas y los procesos de manufactura, se seleccionan

⁴ En Artopoulos *et al.* (2011), llamamos al conjunto de estas nuevas prácticas el "modelo de negocios de exportación".

los proveedores de materias primas y quiénes realizarán la manufactura y se evalúan las muestras. En la inserción de tipo A, las firmas deben concebir sus productos de acuerdo a las características de la demanda en los mercados externos. Esto les exige entender con profundidad las necesidades y los gustos de los consumidores extranjeros. Esta exigencia es particularmente demandante en un contexto internacional en el cual los atributos funcionales de los bienes juegan un rol cada vez menor en las decisiones de compra de los consumidores, quienes ya no valoran tanto las prestaciones físicas que ofrecen los productos sino su capacidad de brindar beneficios emocionales y simbólicos y satisfacer necesidades aspiracionales.⁵ Por ello, para poder establecerse en mercados de países desarrollados, las firmas deben también comprender la idiosincrasia y los valores de los consumidores para entender cuáles son los beneficios emocionales y simbólicos que ellos buscan al consumir un producto. Por ejemplo, conociendo la idiosincrasia de los consumidores europeos de yates a motor, quienes están más orientados al ocio y al lujo que los consumidores argentinos de estos bienes, un exportador de yates diseñó el panel de control de la embarcación siguiendo el estilo de los paneles de instrumentos de los automóviles de alta gama, tales como Audi y Ferrari.

Poseer la capacidad de entender en profundidad la demanda externa es una condición crítica en cualquiera de las dos formas de inserción internacional (tipo A y tipo B). Sin embargo, en el tipo A los requerimientos son sustancialmente mayores ya que las firmas deben identificar los segmentos de mercado en los que pueden posicionarse, comprender su dinámica competitiva y llevar a cabo el proceso de diseño de los productos en forma completa. Esto último implica poseer fuertes capacidades de diseño para concebir y desarrollar productos que puedan competir en los segmentos seleccionados. En el tipo B, en cambio, son los compradores quienes realizan la mayor parte de las actividades de diseño. En particular, son ellos quienes llevan a cabo la concepción del producto. De cualquier

⁵ Esta tendencia se manifiesta, por ejemplo, en la creciente importancia de los llamados "nuevos bienes de lujo" (Silverstein y Fiske, 2003). Estos son productos de alto nivel de calidad que se diferencian en el mercado por su capacidad de vincularse con las emociones y aspiraciones de los consumidores y por los cuales ellos están dispuestos a pagar un mayor precio.

forma, argumentamos a continuación que aun en este caso el entendimiento de la demanda externa por parte de las firmas locales es crucial para que puedan cooperar con los compradores en la etapa de desarrollo de producto.

La inserción de tipo B se asemeja a los contratos de manufactura ampliamente estudiados en la literatura de cadenas globales de valor (por ejemplo, Schmitz, 1995; Gereffi, 1999 y Sturgeon, 2002). Sin embargo, se distingue de ese tipo de integración en el grado de cooperación de la firma local en el desarrollo de producto. En los contratos de manufactura, es la firma del país desarrollado quien realiza todas las actividades de diseño. Dado que los productos orientados al mercado masivo suelen tener atributos estandarizados, que son fácilmente codificables, esta firma genera una ficha técnica que logra describir con precisión los atributos principales del producto. Por el contrario, los productos orientados a segmentos no masivos del mercado poseen características no estandarizadas por su alto contenido de diseño o *customización*, que hacen de su diseño un objeto menos susceptible de codificación. Los productores, entonces, deben involucrarse en la interpretación de los aspectos tácitos del diseño que no pueden incluirse en una ficha técnica. Para ello mantienen interacciones frecuentes con los diseñadores de la firma extranjera que son quienes se los comunican. Además, dada la presencia de componentes y procesos no estandarizados en estos productos, es común que los productores deban adaptar el diseño a las posibilidades locales de abastecimiento de materias primas y de producción, lo que implica sugerir al comprador extranjero cambios en el diseño. Así, el conocimiento de las idiosincrasias de la demanda externa resulta también relevante para los productores en este tipo de inserción. Por ello, adquirir los conocimientos y desarrollar las capacidades para poder realizar esta tarea no es un desafío trivial. De hecho, la mayoría de los productores locales de los sectores analizados no posee este conocimiento ni ha desarrollado estas capacidades.

Las PYMES con inserción internacional de tipo A o B son conscientes de la importancia de comprender las idiosincrasias de la demanda externa y de lograr un producto que pueda satisfacerlas. Reconociendo esta necesidad, es común que recurran a los servicios de diseñadores profesionales para el desempeño de las funciones de diseño, una práctica aún no extendida

entre las PYMES orientadas al mercado doméstico.⁶ Estos diseñadores comprenden la demanda y la traducen en diseños capaces de responder a las preferencias de los consumidores extranjeros. Algunas firmas con inserción de tipo A en los sectores de vinos y embarcaciones livianas contrataron especialistas en diseño internacionales, mientras que en los sectores de indumentaria y calzado se contrataron diseñadores locales. Es de destacar que en todos los casos de inserción de tipo A que hemos estudiado, las PYMES locales adaptaron los diseños de sus productos para los mercados externos. Es decir, nunca encontramos que estas firmas hayan basado su inserción internacional en los productos que ya vendían en el mercado doméstico. Para las firmas con inserción del tipo B, contar con diseñadores profesionales también es importante ya que les permite una participación más efectiva en el desarrollo de producto. En el sector de calzado, los productores recibieron la asistencia de una diseñadora de indumentaria con especialización en calzado contratada por el cliente extranjero para el co-desarrollo del producto. En el sector de autopartes, la firma local envió a sus ingenieros mecánicos y electromecánicos a realizar capacitaciones con personal especializado a la casa matriz de una terminal automotriz que la tiene como proveedora.

En ambos tipos de inserción internacional, las firmas locales deben adoptar nuevas prácticas productivas que comprenden cambios en las formas de organizar la producción, en las técnicas de manufactura y en los métodos de control de calidad. Los consumidores de países desarrollados exigen niveles de calidad superiores a los exigidos por los consumidores en el mercado doméstico (Hallak, 2006), más aún en los segmentos no masivos del mercado. Por ello, es clave la obtención de productos sin defectos de fabricación y con una alta calidad consistente en el tiempo. Esto implica para las firmas adoptar rigurosos métodos de control de calidad y, en general, nuevas técnicas productivas o tecnologías. Estos cambios no siempre requieren grandes inversiones sino más bien lograr un

⁶ Utilizamos el término “diseñadores profesionales” para los especialistas de cada industria que desempeñan las actividades de diseño. Ellos son los enólogos en la industria vitivinícola, los diseñadores industriales en embarcaciones livianas, los diseñadores de contenidos en la industria televisiva y los diseñadores de indumentaria y/o textil en las industrias de indumentaria y de calzado.

mayor control del proceso productivo y una mayor atención a detalles de fabricación. Por ejemplo, en la industria de muebles de madera, alcanzar una alta calidad puede depender simplemente de asegurarse que la madera esté bien seca antes de aplicar la tinte o de que ninguna grieta sea visible entre dos piezas ensambladas. Las firmas, a su vez, trasladan las mayores exigencias de calidad a sus proveedores de insumos y servicios, quienes deben realizar un *upgrade* de calidad equivalente. En la industria del vino, por ejemplo, ello implicó para las bodegas trabajar intensamente con los productores de uva en la implementación de nuevos métodos para cultivarla.

Los desafíos relativos al proceso productivo son similares en los dos tipos de inserción internacional que analizamos ya que en ambos casos la firma local toma a su cargo la manufactura del producto. Si bien el *upgrade* necesario implica un desafío productivo, en nuestros casos no encontramos firmas que vean impedido este objetivo por una falta de capacidad tecnológica. Por el contrario, siempre encontramos que las firmas logran el *upgrade* de calidad cuando se lo proponen seriamente.

Las PYMES que han logrado insertarse internacionalmente en países desarrollados también deben adoptar nuevas prácticas en relación al *marketing*. En los dos tipos de inserción que analizamos, las firmas argentinas deben hacer esfuerzos por satisfacer las exigencias de calidad, tiempos de entrega, precios y procedimientos administrativos que imponen los distribuidores extranjeros. Estas exigencias que suelen ser mucho más estrictas que las imperantes en el mercado local, y son comunes en todos los sectores que estudiamos. Una característica distintiva de la inserción de tipo A, sin embargo, es que la firma local también realiza la gestión de marca de sus productos, lo cual implica construir, posicionar y mantener una marca. Para ello debe definir qué atributos de la firma quiere que los consumidores perciban mediante la marca y en qué segmentos de mercado quiere posicionarla. Esto requiere entender la demanda externa en profundidad para alcanzar el posicionamiento buscado. Por ello, las relaciones de largo plazo con los distribuidores extranjeros asumen un doble rol. Por un lado, como fuentes permanentes y actualizadas de información sobre los cambios en las preferencias de los consumidores, la cual es crucial no sólo para el diseño de los productos sino también para desarrollar una imagen de marca atractiva para

los consumidores que sea consistente en el tiempo y en línea con las tendencias del mercado. Por otro lado, como colaboradores clave en el posicionamiento de los productos en el mercado, formulando conjuntamente con ellos planes de *marketing* de largo plazo para posicionar y desarrollar la marca. En los casos de inserción de tipo B, en cambio, las funciones de *marketing* realizadas por las firmas se limitan a las de logística y distribución dado que la gestión de marca es realizada por los compradores u otros distribuidores extranjeros.

Nuestros estudios muestran que las PYMES que han logrado una inserción sostenible en el tiempo en segmentos no masivos del mercado en países desarrollados son aquellas que han mostrado una fuerte convicción y una actuación consecuente respecto del cambio que debían adoptar en su modo de plantear el negocio. Estas firmas adoptaron de modo coherente prácticas relativas al diseño, al proceso productivo y al *marketing* reconfigurando su habitual manera de hacer negocios. Es común que otras PYMES incursionen en mercados externos manteniendo las prácticas de negocios que imperan en el mercado local. Estas incursiones en general no logran establecer una inserción internacional sostenible en el tiempo.

LAS VÍAS DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS MERCADOS EXTERNOS

Una característica distintiva de las PYMES que han logrado una inserción internacional sostenible en países desarrollados es su conocimiento del mercado externo. Este conocimiento tiene un gran componente tácito. Por ejemplo, es difícil codificar y transmitir características de la demanda externa como las preferencias de estilo y las necesidades aspiracionales y simbólicas de los consumidores extranjeros. También es difícil codificar el entendimiento del mercado externo que sustenta el convencimiento del productor local acerca de la importancia de lograr y mantener estándares de calidad más altos, o de cumplir con los requerimientos de los distribuidores extranjeros para establecer con ellos relaciones de largo plazo que permitan la transmisión de información minuciosa sobre la evolución de la demanda. La posesión de este conocimiento tácito es el factor clave que permite la adopción de las nuevas prácticas de negocios que describimos en la sección anterior y que son esenciales

para lograr la inserción internacional que analizamos. La mayoría de las PYMES locales carecen de este conocimiento ya que su naturaleza tácita dificulta su adquisición. Más aún, al no entender las formas específicas en las que el mercado externo es distinto del mercado doméstico tampoco reconocen la importancia de adquirir este conocimiento.

Numerosas PYMES, sin embargo, han logrado adquirir este conocimiento tácito. Las vías han sido varias. En el caso de los “pioneros exportadores” (Artopoulos *et al.*, 2013), fue crucial su “inmersión”⁷ (Granovetter, 1985) previa en la comunidad de negocios de sus respectivas industrias en países desarrollados. Al estar inmersos en dichas comunidades, adquirieron conocimiento no codificado sobre estos mercados y se convencieron de que la inserción internacional requiere de la adopción de nuevas prácticas de negocios. Los empresarios Catena Zapata (vinos), López Blanco (embarcaciones livianas) y Levin (programas de televisión), quienes han logrado una inserción internacional de tipo A, son ejemplos de esta vía de adquisición de conocimiento.⁸ En el caso de López Blanco y en el de Levin, la inmersión en la comunidad de negocios extranjera se produjo a partir de su desempeño previo como importadores en sus respectivas industrias. Catena Zapata, en cambio, se vinculó profesionalmente con la comunidad de empresarios vitivinícolas de Napa Valley durante su estadía de tres años como profesor visitante de economía en la Universidad de California, Berkeley. En el caso de Basso (válvulas), antes de tomar el control de la empresa familiar, trabajó en Francia durante siete meses en la fábrica de aceros que proveía a su empresa familiar y otros cinco meses más en Renault, primero en una planta de válvulas y luego en la principal planta de ensamblaje.⁹

Un número mucho mayor de firmas, aunque en una menor cantidad de sectores (principalmente vinos y programas de televisión), han adquirido conocimiento tácito sobre los mercados externos a través del proceso

de difusión. En primer lugar, el éxito exportador del pionero, y luego de sus seguidores, transmiten conocimiento sobre la viabilidad de una inserción internacional rentable en países desarrollados. A la vez, la actuación de estos empresarios hace visibles los cambios que deben implementarse en las prácticas de negocios que imperan en el entorno local. También son canales de transmisión de conocimiento proveedores y empleados, quienes transmiten a la industria las innovaciones adoptadas, como los atributos del bien exportado o las nuevas técnicas productivas. Así, eventualmente, características generales y específicas de los mercados externos se vuelven conocimiento común en la industria local. En vinos y programas de televisión, el ingreso de inversiones extranjeras ha ampliado el proceso de difusión iniciado por el pionero. Sin embargo, las multinacionales no han sido las iniciadoras de este proceso.

A pesar de que los requerimientos de conocimiento sobre el mercado externo que impone una inserción internacional de tipo B son considerablemente menores a los que impone una inserción de tipo A, muy pocas PYMES locales poseen este conocimiento. En los casos de inserción de tipo B que hemos identificado, encontramos que los empresarios que la han logrado también tuvieron un nivel considerable de exposición externa. Los casos de Levin (programas de televisión) y de Basso (válvulas) son ejemplos que ya hemos mencionado. En la industria de calzado, la práctica habitual de copia y/o adaptación de modelos europeos para abastecer en contra-estación al mercado interno impone una permanente exposición a dichos mercados a través de viajes regulares a los principales centros de moda de ese continente. Aunque este tipo de exposición externa es más débil que la inmersión en la comunidad de negocios externa de los pioneros exportadores, también constituye una vía relevante de adquisición de conocimiento sobre mercados externos que es crucial para poder lograr una inserción internacional de tipo B.¹⁰

Estas exigencias de conocimiento crean obstáculos más arduos para la participación de las firmas locales en cadenas globales de valor (de tipo B) que las que enfrentan las firmas que participan en estas cadenas

⁷ Traducción de *embeddedness*.

⁸ Levin inició su inserción internacional a través del tipo B, la cual mantuvo una vez lograda la inserción de tipo A (Artopoulos *et al.*, 2013).

⁹ Basso mantiene simultáneamente inserciones de tipo A y de tipo B (González *et al.*, 2012). Desde hace dos décadas mantiene una inserción de tipo A en los mercados de competición y potenciación en los cuales provee válvulas customizadas a preparadores de motores, y otra del tipo B en el mercado de equipo original donde provee válvulas a las terminales automotrices y de otros vehículos a motor, que suelen ser también quienes fabrican los motores como equipo original.

¹⁰ Es importante destacar que en los casos de inserción de tipo B que identificamos, como los de Tosone (calzado) y Basso (válvulas), la capacidad de las firmas de lograr este tipo de inserción estuvo basada también en el hecho de que son reconocidas en sus respectivas industrias por su fuerte orientación hacia la calidad.

sólo realizando actividades de producción bajo contratos de manufactura en productos orientados al mercado masivo. No obstante, en las firmas con inserción de tipo B es más fácil superar los obstáculos para el *upgrading* que han sido identificados por varios autores en aquellos casos de integración (Schmitz, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Bazan y Navas-Alemán, 2004; Amighini y Rabellotti, 2006). En particular, como se argumentó anteriormente, la inserción internacional de tipo B requiere entender la demanda en los mercados externos y poseer capacidades locales de diseño basadas en dicho entendimiento. Debido a que estos requerimientos son también centrales para una inserción internacional con productos que incorporan diseño propio, las firmas que desarrollan las capacidades para una inserción de tipo B están más próximas a lograr una inserción de tipo A. A la vez, la inserción de tipo B involucra una mayor frecuencia de interacción con los compradores extranjeros y una mayor densidad en los flujos de información intercambiados. Así, este tipo de inserción promueve el desarrollo de capacidades de diseño y *marketing*, haciendo más probable un ulterior paso a una inserción de tipo A.

EL ROL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La estructura de exportaciones argentinas, así como la de otros países de América del Sur, se encuentra considerablemente concentrada en bienes intensivos en recursos naturales. En consecuencia, se plantea el desafío de diversificar dicha estructura logrando una mayor inserción internacional en productos diferenciados. La existencia de un entramado industrial relativamente desarrollado sugiere como opción natural una estrategia de política pública orientada a ayudar a los productores existentes -generalmente proveedores del mercado interno con productos diseñados localmente- a que puedan vender internacionalmente sus productos. Gran parte de los esfuerzos de las agencias de promoción de exportaciones están orientados en este sentido. Por otra parte, la experiencia de países de reciente industrialización en el este asiático sugiere una estrategia diferente de inserción internacional orientada a la integración de firmas en cadenas globales de valor realizando sólo actividades de producción (Gereffi, 1999). Por un lado, este camino alternativo de inserción permitiría sortear las insuficiencias que suelen exhibir las firmas locales en sus capacidades de diseño y gestión de marca para acceder a los mercados internacionales, a la vez que

permitiría adquirir gradualmente estas capacidades una vez lograda la inserción inicial. Por el otro, como destaca la literatura antes mencionada, el riesgo de esta vía de inserción internacional es que este tipo de inserción podría terminar obstaculizando el *upgrading* funcional que permite llevar a cabo funciones más complejas en la cadena de valor.

Se podría pensar que la existencia de estas dos alternativas de inserción internacional presenta un dilema de política pública. La primera estrategia apuntaría más directamente al objetivo de inserción internacional deseado aunque los altos requisitos de conocimiento que el mismo impone harían más riesgoso su cumplimiento. La segunda estrategia apuntaría a un objetivo de inserción internacional intermedio, más fácil de cumplir, pero potencialmente un obstáculo hacia el tipo de inserción que finalmente se desea alcanzar. Creemos, sin embargo, que un país como Argentina no enfrenta este dilema ya que en su caso estas dos estrategias no son excluyentes sino complementarias. Dado que su potencial de integración en cadenas globales de valor de bienes diferenciados se presenta principalmente en cadenas productoras de bienes orientados a segmentos no masivos del mercado, los desafíos que se enfrentan en ambos tipos de inserción, y por ende las herramientas de política pública que ayudarían a superarlos, son similares. Por ello, en la discusión que sigue no distinguimos las herramientas de política pública según el tipo de inserción internacional que promueven ya que entendemos que en general promueven a la vez ambos tipos de inserción.

A continuación analizamos algunas de estas herramientas. Destacamos que implementarlas no necesariamente requiere la creación de nuevas agencias o entidades públicas sino la reorientación de las actividades y políticas que realizan aquellas que ya existen. Nos concentramos en algunas áreas en las que creemos que la política pública podría asumir un rol protagónico. Existen muchas otras áreas de política relevante (por ejemplo: financiamiento, políticas sectoriales, política macroeconómica). Sin embargo, destacamos aquí las políticas que están más directamente conectadas con los resultados de nuestros estudios, y que tal vez implican un mayor cambio en el enfoque con el que actualmente dichas políticas se llevan a cabo.

Un área en la que la política pública podría intervenir para favorecer el desarrollo exportador de las PYMES es en la adquisición de conocimiento sobre los mercados

externos mediante la implementación de programas de capacitación que acompañen a las firmas de modo integral en todo el proceso de inserción internacional (programas de *coaching* empresarial). Programas de este tipo, que comprenden desde asistencia en misiones o ferias comerciales hasta asesoría personalizada y capacitación, han sido implementados en Colombia por PROEXPORT y en Chile por PROCHILE (Volpe Martincus, 2010). En Argentina, las principales entidades públicas de promoción de exportaciones priorizan la participación en ferias internacionales por sobre la asesoría y la capacitación (Volpe Martincus, 2010). Algunas entidades, de todas maneras, ofrecen programas educativos en comercio exterior o asesorías a PYMES en los cuales se brinda información general sobre el proceso de exportación y se proveen conocimientos especializados sobre las características de la demanda en el mercado de destino. Sin embargo, estos programas en general no logran cambiar el modelo mental (*mindset*) con el que los productores locales encarar sus intentos de inserción internacional. Así, realizan estos intentos sin cambiar sus prácticas de negocios en lo que hace a la definición y diseño del producto, la producción y el *marketing*.¹¹ Por otra parte, las entidades que llevan a cabo estos programas suelen no coordinar sus esfuerzos, lo que conlleva ineficiencias en el uso de los recursos. En particular, no se aprovechan en forma colectiva los aprendizajes logrados acerca de los mercados externos. Así, se les presenta a las firmas información dispersa, con diferente grado de relevancia y nivel de análisis.

Otra forma en la que la política podría actuar para promover la adquisición de conocimiento en las PYMES es ampliando el alcance del proceso de difusión de las prácticas de negocios implementadas por las firmas que han logrado establecer una presencia internacional en países desarrollados. Ampliar dicho alcance implica promover tanto la difusión intra-sectorial en las industrias en donde existen firmas que ya han logrado establecer una presencia internacional de ese tipo como difusión inter-sectorial hacia industrias en las que no existen firmas que todavía lo hayan logrado. El involucramiento de los emprendedores y empresarios en programas que promueven este tipo de difusión es importante ya que la identificación con los pares

proporciona un entorno en el cual la información recibida se internaliza eficazmente. El trabajo con cámaras sectoriales y asociaciones privadas empresarias también puede ser un recurso importante ya que estas entidades son un ámbito privilegiado para generar instancias que promuevan la difusión de conocimiento. De todas formas, es importante tener en cuenta que a veces los intercambios de información que se llevan a cabo en dichas entidades sólo promueven la perpetuación de las prácticas de negocios que imperan en el mercado doméstico en vez de estimular su cambio. En Argentina, el sector vitivinícola ha sido uno de los sectores más activos en propiciar ámbitos de diálogo e intercambio de información sobre los mercados externos. Los empresarios vitivinícolas con vocación exportadora han creado espacios informales de transferencia de conocimientos desde los inicios del auge exportador del sector, muchos de los cuales luego fueron institucionalizados y desarrollados.

Un área adicional en la que la política podría intervenir es en el desarrollo de capacidades locales de diseño. El alcance de la política pública en esta área excede al desarrollo exportador de las firmas locales y requiere de la actuación de otras entidades del sector público. La política podría favorecer la profesionalización del diseño en las firmas. Esto ha sido reconocido en los últimos años en varias dependencias del sector público -Ministerios de Industria y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires, entre otros- en las cuales se han implementado políticas específicas de asistencia a las firmas en la gestión del diseño. También se han implementado proyectos de formación de redes de diseño para promover la interacción de diseñadores e industriales, de capacitación en diseño para empresarios y de desarrollo gerencial para diseñadores. En los sectores de indumentaria y de calzado, por ejemplo, se han realizado alianzas entre el sector público y el privado para desarrollar capacidades locales de diseño y promover en el mercado doméstico una cultura de consumo que lo valore. Los principales resultados de estas alianzas son la institucionalización del diseño de indumentaria de autor -definida por sus atributos en términos de innovación y originalidad- como una categoría específica en el mercado de

¹¹ En la terminología de Artopoulos *et al.* (2011), no cambia el modelo de negocios doméstico por el modelo de negocios de exportación.

indumentaria¹² y una mayor profesionalización del diseño en grandes comercializadores de indumentaria (marcas) que anteriormente recurrían a la imitación o la copia de modelos europeos para la concepción de sus productos (González *et al.*, 2012).

La calidad es uno de los aspectos en los que deben trabajar rigurosamente las firmas cuando buscan su inserción internacional. La política pública también tiene un papel protagónico para desempeñar en la promoción de una cultura de calidad en el mercado local. Esto lo puede hacer promoviendo el cumplimiento de certificaciones de calidad internacionales a la vez que fomentando el desarrollo de certificaciones de calidad locales -tanto obligatorias como voluntarias-. En el caso de certificaciones locales, puede definir las normas o impulsar y facilitar su desarrollo por el sector privado. En los casos estudiados, sólo en las industrias de embarcaciones livianas y de válvulas existen certificaciones específicas de normas de calidad que son requeridas por los clientes extranjeros. En los sectores de vino y de indumentaria, se han desarrollado certificaciones de calidad locales en forma conjunta entre el sector público y el privado.

La promoción del desarrollo y el cumplimiento de certificaciones de calidad locales cumple una doble función. En primer lugar, estas certificaciones son la base para políticas de posicionamiento internacional de los productores argentinos como productores de calidad. En segundo lugar, facilitan y proveen incentivos a las firmas para que realicen los esfuerzos necesarios en pos de alcanzar los estándares de calidad de los países desarrollados. Esta última función es crucial debido al carácter sistémico que tiene la promoción de una cultura de la calidad. Mientras que la magnitud y los costos de un esfuerzo de *upgrade* de calidad que tiene una PYME dependen de la disponibilidad local de insumos de calidad necesarios para llevarlo a cabo, los esfuerzos de *upgrade* de los productores de insumos dependen a su vez de la demanda de calidad que tengan de sus clientes. El carácter sistémico que tiene la promoción de una cultura de calidad también exige un rol para la política pública en lo que hace a regulación de productos defectuosos, principalmente a través de políticas llevadas a cabo por organismos de defensa del consumidor. En particular, se podrían promover normas

de devolución de productos defectuosos y educar a los consumidores locales en cuanto a su tolerancia a las fallas de calidad. Promoviendo una mayor cultura de calidad en el mercado doméstico se pueden sortear algunos de los principales obstáculos que impiden hoy una mayor inserción internacional de las PYMES argentinas.

CONCLUSIONES

La especialización en bienes diferenciados orientados a segmentos no masivos del mercado en sectores de tecnología media y baja, ofrece una oportunidad de inserción en países desarrollados a las PYMES de un país en desarrollo con salarios relativamente altos como Argentina. Debido al alto grado de calidad y/o de customización de estos bienes, las firmas pueden desempeñar actividades intensivas en diseño que no requieren gran complejidad tecnológica y que a la vez, permiten agregar valor y pagar salarios altos. El desafío crucial para estas firmas es acceder al conocimiento del mercado externo que sustenta el cambio en las prácticas de negocios relativas al diseño, a la producción y al *marketing* que son necesarias para su inserción internacional.

Una amplia variedad de sectores de tecnología media y baja, tanto en la industria como en los servicios, exhiben segmentos de mercado no masivo. En particular, estos segmentos también están presentes en los casos de manufacturas basados en recursos naturales. En todos estos sectores, se presentan oportunidades de inserción internacional en bienes diferenciados orientados a dichos segmentos. Considerando la amplitud de bienes involucrados y el tamaño de mercado constituido por el conjunto de países desarrollados, creemos que las oportunidades de inserción internacional que hemos analizado en este trabajo poseen un alcance importante. Por ello, tienen el potencial suficiente para generar un considerable impacto agregado. Creemos que el aprovechamiento de ese potencial debería ocupar un lugar central en cualquier estrategia de desarrollo exportador. ♦

¹² El mercado de indumentaria hoy se segmenta en tres categorías: mercado masivo, mercado de marcas y mercado de diseño de autor.

BIBLIOGRAFÍA

AMIGHINI, ALESSIA Y RABELLOTTI, ROBERTA. 2006. "How do Italian footwear industrial districts face globalization?", en: *European Planning Studies*, 14(4).

ARTOPOULOS, ALEJANDRO; FRIEL, DANIEL Y HALLAK, JUAN CARLOS. 2011. "Lifting the Domestic Veil: The Challenges of Exporting Differentiated Goods across the Development Divide". NBER Working Paper 16947.

----- . 2013. "Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina", en: *Journal of Development Economics*, 105.

BAZAN, LUIZA Y NAVAS-ALEMÁN, LIZBETH. 2004. "The underground revolution in the Sinos Valley: A comparison of upgrading in global and national value chains", en: Schmitz, H. (Eds.). *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Edward Elgar Publishing Limited.

BISANG, ROBERTO; GONZÁLEZ, ANDREA; HALLAK, JUAN CARLOS; LÓPEZ, ANDRÉS; RAMOS, DANIELA Y ROZEMBERG, RICARDO. 2013. *Public-Private Collaboration for Productive Development Policies. The Case of Argentina*. Informe final. Banco Interamericano de Desarrollo. Mayo.

CONTRERAS, OSCAR; CARRILLO, JORGE Y ALONSO, JORGE. 2012. "Local entrepreneurship within global value chains: A case study in the Mexican automotive industry", en: *World Development*, 40(5).

GEREFFI, GARY. 1999. "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", en: *Journal of International Economics*, 48(1).

----- Y FREDERICK, STACEY. 2010. "The global apparel value chain, trade, and the crisis: Challenges and opportunities for developing countries", en: Cattaneo, O.; Gereffi, G. y Staritz, C. (Eds.). *Global Value Chains in a Postcrisis World; A Development Perspective*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

GONZÁLEZ, ANDREA; HALLAK, JUAN CARLOS; SCHOTT, PETER Y SORIA GENTA, TATIANA. 2012. "Inserción de firmas Argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo : Los casos de calzado de alta gama y el grupo Basso". Documento de Trabajo del BID # IDB-WP-375. Noviembre.

GRANOVETTER, MARK. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", en: *American Journal of Sociology*, 91(3).

HALLAK, JUAN CARLOS. 2006. "Product quality and the direction of trade", en: *Journal of International Economics*, 68(1).

HANSON, GORDON. 2012. "The rise of the middle kingdoms: Emerging economies in global trade", en: *Journal of Economic Perspectives*, 26(2).

HSING, YOU-TIEN. 1999. "Trading companies in Taiwan's fashion shoe networks", en: *Journal of International Economics*, 48(1).

HUMPHREY, JOHN Y SCHMITZ, HUBERT. 2002. "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", en: *Regional Studies*, 36(9).

IMAI, KEN Y SHIU, JING. 2011. "Value chain creation and reorganization: the growth path of China's mobile phone handset industry", en: Kawakami, M. y Sturgeon, T. (Eds.). *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*. Londres: Palgrave.

KAPLINSKY, RAPHAEL; MORRIS, MIKE Y READMAN, JEFF. 2002. "The globalization of product markets and immiserizing growth: Lessons from the South African furniture industry", en: *World Development*, 30(7).

LALL, SANJAYA; ALBALADEJO, MANUEL Y ZHANG, JINKANG. 2004. "Mapping fragmentation: Electronics and automobiles in East Asia and Latin America", en: *Oxford Development Studies*, 32(3).

NADVI, KHALID; THOBURN, JOHN; THANG, BUI; HA, NGUYEN; HOA, NGUYEN Y LE, DAO. 2004. "Challenges to Vietnamese firms in the world garment and textile value chain, and the implications for alleviating poverty", en: *Journal of the Asia Pacific Economy*, 9(2).

SCHMITZ, HUBERT. 1995. "Small shoemakers and Fordist giants: Tale of a supercluster", en: *World Development*, 23(1).

-----, 1999. "Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil", en: *World Development*, 27(9).

SILVERSTEIN, MICHAEL Y FISKE, NEIL. 2003. "Luxury for the masses", en: *Harvard Business Review*, 81(4).

STURGEON, TIMOTHY. 2002. "Modular production networks: A new American model of industrial organization", en: *Industrial and Corporate Change*, 11(3).

VOLPE MARTINCUS, CHRISTIAN. 2010. *Odyssey in International Markets: An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and the Caribbean*. Estudio Especial sobre Integración y Comercio. Washington, D.C.: BID.