

# LEVANTANDO EL VELO DOMÉSTICO: EL DESAFÍO DE EXPORTAR BIENES DIFERENCIADOS A PAÍSES DESARROLLADOS\*

ALEJANDRO ARTOPOULOS\*\*,  
DANIEL FRIEL\*\*\* Y JUAN CARLOS HALLAK\*\*\*\*

## 1. Introducción

Una característica distintiva de los países en desarrollo que se han industrializado en los últimos 50 años, como Corea del Sur, Taiwán y China, es el fuerte crecimiento de sus exportaciones (Kim, 1997; Nelson y Pack, 1999; Hanson, 2012). En particular, las empresas de estos países se han destacado por su capacidad para convertirse en exportadores consistentes de productos diferenciados a países desarrollados<sup>1</sup>. El éxito exportador de estos países es a veces atribuido a la drástica reducción en las barreras al comercio internacional asociada al proceso de globalización. Sin embargo, otras economías en desarrollo que se han expuesto de forma similar a la globalización han demostrado un desempeño mucho más pobre en este tipo de exportaciones. El contraste es marcado en el caso de países con una mayor tradición industrial como Argentina y Brasil. Si bien estos países podrían haber apalancado su capacidad productiva previa para convertirse en fuertes exportadores de productos diferenciados a países desarrollados, sólo en contadas industrias parecen haber aprovechado las

\* Este trabajo es complementario a Artopoulos *et al.* (2013). Mientras que aquel trabajo prioriza la descripción de los estudios de caso, aquí se prioriza la presentación detallada del marco analítico elaborado a partir de los mismos. Agradecemos a Facundo Albornoz, Sebastián García Dastugue, Ernesto Gore, Ezequiel Groisman, Ricardo Hausmann, Andrés Rodríguez-Clare, Christian Ruzzier, Peter Schott, Ernesto Stein, Jon Vogel, y a participantes en seminarios en el BID, Michigan, San Andrés, San Diego, Toronto, UNC, UTDT y Yale por sus comentarios. Juan Carlos Hallak agradece el apoyo de la National Science Foundation (SES 0550190) y el FONCYT (PICT-2008-1643). Agradecemos el sobresaliente trabajo de asistencia de investigación de Alejandro Molnar, Santiago Pérez, Santiago Sautúa y Gabriela Yu. También agradecemos la ayuda en edición de Federico Bernini y Martín Signori.

\*\* Universidad de San Andrés y CIC. Tel: +54 11 4725 7057, email: alepoulos@udesa.edu.ar, Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284, Victoria, Buenos Aires, Argentina.

\*\*\* Universidad de San Andrés. Tel: +54 11 4725 6945, email: dfriel@udesa.edu.ar

\*\*\*\* Autor correspondiente. Universidad de San Andrés, NBER y CONICET. Tel: +54 11 4725 7081, email: jchallak@udesa.edu.ar.

<sup>1</sup> Los productos diferenciados se caracterizan por su diversidad en términos de diseño, componentes, funciones, durabilidad u otras características que los hacen sustitutos imperfectos entre sí a los ojos del comprador. Esta categoría de productos está principalmente –aunque no exclusivamente– compuesta por bienes manufacturados.

oportunidades abiertas por el proceso de globalización<sup>2</sup>. Esta investigación intenta contribuir a identificar los obstáculos detrás de este pobre desempeño y las condiciones bajo las cuales estos obstáculos pueden ser superados.

El débil desempeño en este tipo de exportaciones podría ser explicado por las teorías tradicionales del comercio internacional. En efecto, la tradición manufacturera podría estar asentada en una producción doméstica que sólo es viable con protección comercial y no cuenta con la suficiente competitividad internacional. Sin embargo, no encontramos convincente esta explicación. Los productos diferenciados abarcan un espectro amplio de bienes, desde vegetales congelados y calzado hasta instrumentos de precisión y maquinaria especializada, con variados requerimientos en términos de capacidades tecnológicas, condiciones naturales, proporción de factores y materias primas. Dada esta diversidad de requerimientos, es difícil aceptar la idea de que un país carece de ventaja comparativa en casi todo el espectro de bienes diferenciados. Aquí desarrollamos una visión alternativa. Argumentamos que la posesión de una ventaja comparativa (latente) en bienes diferenciados es insuficiente para alcanzar exportaciones sostenidas hacia países desarrollados. Para acceder a dichos mercados, los productores locales deben adoptar nuevas prácticas de negocios, que deben ser implementadas como elementos coherentes de una concepción diferente de cómo llevar a cabo sus actividades.

A partir de los hallazgos de cuatro estudios de caso sobre nuevos sectores exportadores de bienes diferenciados en Argentina, construimos un marco conceptual para explicar la emergencia exportadora (o su ausencia) en este tipo de bienes. En primer lugar, identificamos las prácticas de negocios comunes que implementan aquellos productores que han logrado exportar consistentemente a países desarrollados. Dichas prácticas incluyen esfuerzos de adaptación de producto a los gustos y necesidades de consumidores en los mercados externos, esfuerzos de *upgrade* en el proceso productivo para garantizar una mayor calidad, y apego a las prácticas y códigos comerciales de distribuidores en el exterior. Implementadas en forma conjunta, estas prácticas constituyen el “modelo de negocios de exportación”. Contrastamos dicho modelo con el “modelo de negocios doméstico”, constituido por las prácticas de negocios imperantes en el mercado local. En segundo lugar, describimos la aparición de pioneros exportadores, que son los primeros en implementar el modelo de negocios de exportación en sus respectivos sectores. Encontramos un pionero exportador en tres de nuestros cuatro casos. Analizamos sus características distintivas destacando la posesión de una ventaja de conocimiento sobre los mercados externos, adquirida a partir de la inmersión (*embeddedness*) previa en la comunidad de negocios de sus industrias en países desarrollados. Por último, describimos el proceso de difusión del modelo de negocios de exportación y argumentamos que la naturaleza general de la ventaja de conocimiento que tiene el pionero facilita su difusión.

Estudiamos el fenómeno de emergencia exportadora hacia países desarrollados en cuatro sectores productores de bienes diferenciados: vinos, programas de televisión, yates a motor y muebles de madera. El proceso de emergencia exportadora

<sup>2</sup>En el caso de Argentina, mientras que sus exportaciones de productos diferenciados, como porcentaje de las exportaciones de 2008, representaron un 32% del total, el subconjunto de aquellas con destino a miembros (en 1991) de la OCDE representaron sólo un 6%. (Bienes clasificados como diferenciados según Rauch, 1999). En Artopoulos *et al.* (2011a) describimos con mayor detalle la evolución de las exportaciones argentinas durante las últimas décadas.

presenta diferentes grados de avance en cada una de estas industrias, siendo vinos y programas de televisión los casos más avanzados. Los sectores seleccionados representan grandes clases de actividades económicas: manufacturas basadas en recursos naturales (vinos), industrias tradicionales (muebles de madera), industrias no tradicionales (yates a motor) y servicios (programas de televisión). A pesar de la diversidad de bienes considerados, en todos los casos los bienes que se exportan en estos sectores exhiben un importante grado de diferenciación basado en el diseño. Debido a ello, exportarlos en forma sostenida a países desarrollados impone desafíos comunes que pueden ser analizados bajo un mismo marco conceptual. Estos desafíos son menos relevantes en el caso de *commodities* agrícolas e industriales debido a la ausencia de atributos diferenciadores en este tipo de bienes y a los menores requerimientos de información y confianza mutua entre comprador y vendedor<sup>3</sup>. Dada la variedad de bienes y el tamaño conjunto de los mercados involucrados, entender los factores que determinan la emergencia de este tipo de exportaciones es importante ya que la generalización de este proceso tiene el potencial de generar un considerable impacto agregado.

Un elemento central del rápido crecimiento exportador en bienes diferenciados de varios países en desarrollo durante las últimas décadas tuvo su origen en la integración de sus firmas a cadenas globales de valor. Dicha integración se produjo a partir de la realización de actividades productivas, intensivas en trabajo no calificado, siguiendo diseños provistos por los compradores de países desarrollados (Abernathy *et al.*, 1999; Gereffi, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002). Países en desarrollo con salarios relativamente altos como Argentina, en cambio, no exhiben este tipo de inserción internacional como fenómeno prevalente debido a que los altos salarios socavan su competitividad internacional en tareas que usan intensivamente trabajo no calificado. De hecho, en los cuatro sectores estudiados el éxito de los productos exportados depende en gran medida del atractivo de sus diseños, producidos domésticamente. Como resultado, en esta vía alternativa a los mercados mundiales el éxito exportador impone la necesidad de que las firmas sean capaces de diseñar productos atractivos a los ojos del consumidor extranjero, lo cual no sólo depende de los atributos funcionales del bien sino también de la capacidad que tengan de satisfacer sus necesidades simbólicas y aspiracionales. Esto último requiere entender en profundidad la idiosincrasia de los consumidores y establecer canales para mantenerse informado sobre su evolución. Las dificultades para adquirir estas capacidades son la fuente principal de los obstáculos que identificamos en este estudio. Muchas empresas de indumentaria en el este de Asia siguieron una trayectoria de aprendizaje y exportación que se inició con trabajos simples de ensamblado y concluyó con la adquisición de capacidades de diseño y de marketing (Gereffi, 1999). Este camino gradual no parece estar abierto para las firmas argentinas ya que, debido a los altos salarios, la puerta al mismo se encuentra cerrada.

En un influyente trabajo, Hausmann y Rodrik (2003) –de aquí en más HR– desarrollaron una teoría de la emergencia exportadora estructurada en base a la relación pionero-difusión. Si bien aquí también destacamos las externalidades de aprendizaje

<sup>3</sup> Tampoco incluimos en nuestro análisis sectores altamente concentrados, como el automotor o de electrónica. Dado que estos sectores tienen altas barreras de entrada y requieren grandes desembolsos en gastos fijos como I&D o publicidad, su comportamiento exportador puede responder a determinantes diferentes a los que analizamos en este trabajo.

generadas por la acción de pioneros exportadores, el marco pionero-difusión que proponemos es diferente. Mientras que en HR los costos de producción son la fuente de incertidumbre y el objeto de difusión, en nuestro marco ellos son la viabilidad y las características del modelo de negocios de exportación. A la vez, el pionero exportador en HR es *ex-ante* idéntico a otros exploradores de oportunidades de exportación pero *ex-post* el afortunado en descubrir una actividad de exportación rentable. En cambio, en nuestro caso los pioneros exportadores poseen una ventaja de conocimiento sobre sus pares en la industria sobre cómo operan los mercados externos. Estas diferencias tienen implicancias para la política pública. En tanto el análisis de HR sugiere políticas que promuevan la actividad de exploración de nuevas oportunidades de exportación, nuestros resultados indican que esas políticas no serán efectivas a menos que los empresarios logren antes entender los mercados externos y cambien sus prácticas de negocios para atenderlos.

Este trabajo complementa los resultados presentados en Artopoulos *et al.* (2013). Mientras en ese trabajo se enfatiza la descripción de los casos, en este en cambio enfatizamos la presentación del marco conceptual que desarrollamos a partir de ellos<sup>4</sup>. Destacamos, de todas formas, que al estar basado en un estudio cualitativo de solo cuatro sectores productivos, dicho marco conceptual requiere de futuras investigaciones que confirmen o rechacen las hipótesis planteadas en un marco de estudios más general.

El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera. La sección 2 compara nuestros resultados con los de las literaturas de comercio internacional y negocios internacionales. La sección 3 describe la metodología del estudio y la evolución exportadora de los sectores estudiados. La sección 4 caracteriza el modelo de negocios de exportación y lo contrasta con el modelo de negocios doméstico. La sección 5 describe el surgimiento de los pioneros exportadores y analiza los elementos comunes de su experiencia previa. La sección 6 describe el proceso de difusión. En la sección 7, realizamos comentarios finales.

## 2. Relación con la literatura

La importancia de las prácticas de negocios que adoptan las firmas ha sido enfatizada en estudios de productividad (Bloom y Van Reenen, 2010) y de gestión de recursos humanos (Ichniowski y Shaw, 2003). Sin embargo, la literatura de comercio internacional, que ha hecho notables esfuerzos recientemente para identificar determinantes de desempeño exportador a nivel de la firma, aún no ha prestado mayor atención al rol que juegan dichas prácticas (Melitz y Redding, en prensa). En particular, esta literatura no destaca la importancia de cambiar las prácticas de negocios que imperan en el mercado interno para establecer una presencia exportadora en países desarrollados. Aunque algunos trabajos enfatizan la necesidad de cambiar prácticas de producción para satisfacer las demandas de calidad de los países desarrollados (por ejemplo: Sutton, 2007; Verhoogen, 2008; Brambilla *et al.*, 2012; Hallak y Sivadasan, 2013) aquí encontramos que la necesidad de introducir nuevas prácticas es mucho más amplia. A la vez, mientras que esta literatura enfatiza la productividad de la firma como el factor determinante de su desempeño expor-

<sup>4</sup> Una versión anterior de este trabajo aparece como documento de trabajo en Artopoulos *et al.* (2011a).

tador, nuestros hallazgos apuntan al conocimiento del mercado externo, más que al conocimiento productivo, como el principal determinante de dicho desempeño. Así, nuestros hallazgos también se contraponen con una importante tradición de estudios que enfatiza la adquisición de capacidades tecnológicas como el motor del desarrollo exportador (Katz, 1984; Amsden, 1989).

Este trabajo se relaciona también con una vasta literatura en negocios internacionales sobre dinámica de internacionalización a nivel de la firma. En particular, el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne 1977, Johanson y Vahlne 1990) enfatiza la incertidumbre inicial sobre los mercados externos y el proceso gradual de progresivo aprendizaje e inversión que la firma recorre al exponerse a dichos mercados. Más recientemente, esta literatura ha destacado la existencia de firmas *born global* (Madsen y Servais, 1997; Sharma y Bomstermo, 2003) cuya rápida internacionalización se explica por la experiencia internacional previa del emprendedor. Compartimos con esta literatura el énfasis en el conocimiento del mercado externo. En particular, al igual que en la literatura de *born globals*, la ventaja de conocimiento de nuestros pioneros exportadores también proviene de su familiaridad previa con dichos mercados. Sin embargo, dado nuestro foco en exportaciones desde un país en desarrollo, destacamos la existencia de una brecha mucho más profunda entre lo que las firmas saben y lo que deberían saber para tener éxito en los países desarrollados. Esa brecha es tan amplia que la posesión del conocimiento necesario para cubrirla no determina sólo la velocidad de internacionalización —el punto de contienda en esta literatura— sino más fundamentalmente la capacidad de las firmas de establecerse como exportadoras. De esta manera, quienes no poseen este conocimiento no recorren el proceso virtuoso de aprendizaje e inversión postulado por el modelo de Uppsala ya que son incapaces de procesar correctamente las señales y el *feedback* que reciben en sus incipientes actividades comerciales en el exterior. Por el contrario, sus esfuerzos de internacionalización siguen un proceso que pronto se trunca<sup>5</sup>.

Nuestro foco en exportaciones de productos diferenciados desde un país en desarrollo hacia países desarrollados también explica la relevancia de la difusión ya que, en el contexto que analizamos, el conocimiento en el cual se funda la ventaja del pionero es susceptible de ser difundida. Por ejemplo, como los emprendedores *born global*, los pioneros exportadores de nuestros casos también cuentan con contactos en el exterior y tienen acceso a información comercial específica. Sin embargo, su ventaja principal en relación con otros productores locales consiste en un reconocimiento básico de la necesidad de cambiar la forma de hacer negocios para ajustarse a patrones de demanda, estándares de calidad y prácticas comerciales que en los países desarrollados son sistemáticamente diferentes. Este conocimiento es más susceptible de ser difundido porque se manifiesta en las acciones de los pioneros, que se vuelven visibles cuando implementan el modelo de negocios de exportación.

Este estudio se inició como parte de un proyecto llevado a cabo por el Banco Interamericano de Desarrollo (Sabel *et al.*, 2012) cuyas conclusiones enfatizan la reso-

<sup>5</sup> Elango y Pattnail (2007) y Zhou *et al.* (2007) estudian la inserción exportadora de firmas de países en desarrollo, respectivamente firmas indias y PyMes de la provincia china de Zhejiang. Estos autores también enfatizan la importancia de conocer los mercados externos. Sin embargo, destacan el rol de los lazos familiares internacionales, contruidos en base a la diáspora de indios y chinos en países desarrollados como EE.UU. y el Reino Unido, en la adquisición de ese conocimiento. La ausencia de una diáspora argentina comparable implica que en nuestros casos las empresas no tienen a disposición las ventajas de este tipo de redes étnicas.

lución de problemas de coordinación como el principal disparador de la emergencia exportadora. En nuestros casos, si bien también identificamos problemas de coordinación, no encontramos que la resolución de los mismos sea el factor desencadenante de este proceso. La discrepancia puede deberse al fuerte predominio en dicho proyecto de casos de surgimiento exportador en productos de base agrícola con escasa diferenciación –tales como flores en Colombia y alcauciles en Perú– en los cuales la coordinación entre productores, o entre productores y agencias públicas, parece ser crítica para llevar a cabo actividades que generan externalidades –como experimentos con nuevas semillas– o para lograr la provisión de bienes públicos –como rutas o transporte aéreo–. Por el contrario, Easterly y Reshef (2010) investigaron casos de emergencia exportadora en productos diferenciados en el este de África y encontraron determinantes que son notablemente consistentes con nuestro marco conceptual, incluso en algunas de las naciones más pobres del mundo. A la vez, investigaciones cuantitativas han identificado la emergencia de pioneros exportadores usando datos de aduanas (Freund y Pierola, 2009; Iacovone y Javorcik, 2010; Wagner y Zahler, 2010). Sin embargo, el uso de criterios cuantitativos para identificar a los pioneros exportadores difiere de la aproximación cualitativa seguida aquí, donde los pioneros no son necesariamente los primeros en exportar un producto –o en hacerlo durante un número dado de años– sino los primeros en implementar el modelo de negocios de exportación.

La diferencia entre el modo de inserción internacional que describimos aquí y la integración en cadenas globales de valor destacado por otros autores podría explicar las diferencias entre nuestros hallazgos y los de Keesing y Lall (1990). A pesar de que estos autores caracterizan el desafío de exportar bienes de consumo desde países en desarrollo hacia países desarrollados destacando obstáculos similares a los que identificamos aquí, ellos enfatizan el rol que tienen los compradores internacionales e intermediarios en la superación de dichos obstáculos. Estos agentes se acercan espontáneamente a potenciales vendedores en países en desarrollo, acercándoles diseños y enseñándoles gradualmente cómo cambiar sus productos y prácticas comerciales para adaptarse a sus demandas. En ninguno de los sectores que estudiamos, sin embargo, encontramos que el surgimiento de las exportaciones haya sido iniciado por la acción espontánea de compradores extranjeros.

### 3. Metodología y descripción estadística

La selección de nuestros cuatro casos de estudio fue realizada a principios de 2006 combinando información previa de los autores y los resultados de un análisis estadístico de exportaciones a 4 dígitos del Sistema Armonizado durante el período 1991-2005. Limitamos esta selección a sectores productores de bienes diferenciados. En primer lugar, nos quedamos sólo con el 40% de las categorías a 4 dígitos que mostraban mayor crecimiento de exportaciones durante el periodo. Entre ellas, seleccionamos sólo a aquellas que exhibían a la OCDE como destino en al menos un tercio de sus exportaciones en 2005 y exportaciones totales por más de U\$S 10 millones exportados en dicho año<sup>6</sup>. Las industrias vitivinícola y de muebles de madera fueron identificadas entre las categorías que habían pasado estos filtros. Las industrias de programas de televisión y yates a motor fueron identificadas sobre la base de

<sup>6</sup> El análisis estadístico se describe en detalle en Artopoulos *et al.* (2011a).

conocimiento previo de su reciente surgimiento como nuevos sectores exportadores en Argentina, aunque comprobamos que estos sectores pasaran también los filtros estadísticos<sup>7</sup>. Los cuatro casos de sectores productores fueron seleccionados como resultado de un muestreo teórico diseñado para maximizar la diversidad de actividades económicas a ser analizadas.

Una vez seleccionados los sectores, nuestro primer objetivo fue comprender en forma general la lógica y funcionamiento de los mismos y, en particular, entender la historia del surgimiento de las exportaciones en cada uno de ellos. Contactamos a las cámaras sectoriales, llevamos a cabo entrevistas e indagamos en investigaciones académicas e informes de la industria. También analizamos datos de aduana para identificar los principales exportadores en cada sector y su desempeño durante los últimos quince años. En los cuatro sectores pronto encontramos un amplio consenso entre los participantes de la industria sobre la persona que podría ser señalada como la primera en hacer esfuerzos decididos y exitosos para exportar consistentemente al mundo desarrollado. Uno de los autores de este estudio poseía conocimientos previos sobre televisión y la industria naval liviana y por lo tanto tenía una presunción sobre el potencial pionero en estos sectores. No obstante, la existencia de un pionero exportador fue determinada después de triangular los datos que aportaron diferentes fuentes de la industria con el análisis de los datos de aduana.

En total realizamos 40 entrevistas. El mayor número de ellas fue realizado a dueños y gerentes generales. También entrevistamos a gerentes de exportaciones, diseñadores independientes, cámaras sectoriales y otras organizaciones de apoyo<sup>8</sup>. Casi todas las entrevistas fueron llevadas a cabo en un período de ocho meses entre mayo y diciembre de 2006. Algunas pocas más de seguimiento y breves conversaciones telefónicas fueron hechos más tarde. El cuestionario fue semiestructurado con preguntas abiertas, y generalmente la duración de la entrevista fue de aproximadamente una hora y media. En la mayoría de los casos, las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa y fueron acompañadas por una visita a la fábrica. Todas las entrevistas fueron grabadas digitalmente.

Usamos un método inductivo para identificar los elementos que los exportadores consistentes tenían en común en sus formas de pensar y llevar a cabo su negocio de exportación. Basados en esos elementos comunes, construimos nuestra caracterización de los dos tipos ideales de modelos de negocios. De manera similar, utilizamos un método inductivo para identificar los elementos comunes en el conocimiento y la visión de los pioneros exportadores. Sobre la base de estos elementos, construimos el marco conceptual que describimos en este trabajo (Eisenhardt, 1989). Notamos, de todas formas, que la escasa cantidad de estudios de caso sobre el que está basado el desarrollo de este marco conceptual exige para su validación de posteriores estudios que pongan a prueba en forma rigurosa sus principales hipótesis.

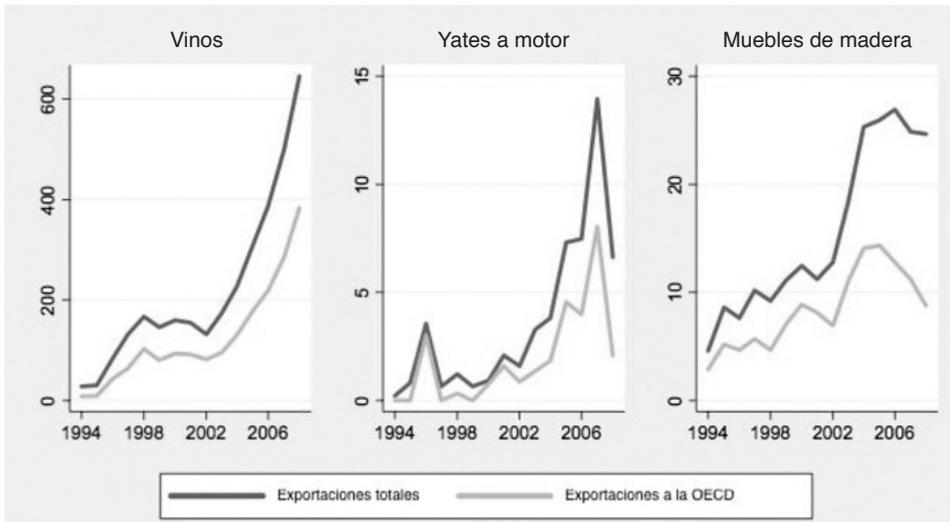
El alcance de la emergencia exportadora en nuestros casos varía según el sector. El gráfico 1 muestra la evolución de las exportaciones desde 1994 hasta 2008 en tres de los cuatro sectores<sup>9</sup>. Se exhibe un crecimiento sustancial en las exportaciones

<sup>7</sup> Una excepción fue hecha en el caso de yates a motor, que exhibía exportaciones en 2005 ligeramente por debajo del umbral de 10 millones de dólares.

<sup>8</sup> Un listado completo de las entrevistas realizadas puede encontrarse en Artopoulos *et al.* (2013).

<sup>9</sup> En Artopoulos *et al.* (2011b) describimos en detalle las características generales y evolución exportadora de estas industrias, así como el proceso de emergencia exportadora en cada una de ellas.

GRÁFICO 1  
Exportaciones en industrias seleccionadas: 1994-2008



Nota: Las exportaciones están expresadas en millones de dólares.

Fuente: COMTRADE y Aduana Argentina.

de los tres sectores, particularmente después de la devaluación del peso en 2002. En vinos, el proceso de emergencia exportadora se encuentra en una fase avanzada. Las exportaciones totales alcanzaron U\$S 645 millones en 2008, permitiendo que Argentina se convirtiera en uno de los diez mayores exportadores de vinos del mundo. Al mismo tiempo, la participación de la OCDE en el total de exportaciones se incrementó de 33% en 1994 a 66% en 2008, pasando la cantidad de firmas exportadoras entre esos años de 50 a 350. Estas firmas envían sus productos a más de cien destinos de exportación. En yates a motor, el volumen de exportaciones es modesto y se explica por un número pequeño de exportadores, que sin embargo pasó de un solo exportador en 1994 a 18 en 2008, 12 de los cuales exportaron a la OCDE (principalmente al mercado europeo). La crisis internacional de 2008 golpeó duramente a este sector ya que produce bienes de lujo que son altamente elásticos a variaciones en el ingreso.

Las exportaciones de muebles de madera se incrementaron de U\$S 5 millones en 1994 a cerca de U\$S 25 millones en 2008. En este caso, si bien el sector mostró un pico de exportaciones hacia la OCDE al momento de seleccionar los casos, estas luego declinaron; de hecho, 96% del crecimiento desde el año 2000 se explica por mayores ventas a América Latina. En este sector el número de exportadores es mayor a 600, aunque la mayoría de ellos exporta a países vecinos. A la vez, aquellos que han exportado a la OCDE no han logrado pasar de relaciones comerciales esporádicas. Finalmente, a pesar de no contar con datos precisos sobre exportaciones relacionadas con programas de televisión, se puede estimar su volumen y crecimiento. Según el INDEC, las exportaciones de servicios audiovisuales –la categoría general que incluye a los formatos televisivos, producción de programas y servicios

asociados– creció de U\$S 17,5 millones en 1996 a U\$S 304,6 en 2007. De acuerdo con la *Format Recognition and Protection Association* (FRAPA), Argentina es el cuarto mayor exportador mundial de formatos, sólo detrás de Gran Bretaña, Estados Unidos y los Países Bajos<sup>10</sup>. Entre 2006 y 2008, se exportaron 59 versiones diferentes de 26 formatos originales. En este sector, como en el de vinos, el proceso de emergencia exportadora también se encuentra en una fase avanzada.

#### 4. El modelo de negocios de exportación versus el modelo de negocio doméstico

En nuestro trabajo de campo, encontramos que las firmas que han logrado establecer una presencia exportadora en mercados de países desarrollados han implementado prácticas de negocios muy distintas de las que prevalecen en el entorno local. En esta sección caracterizamos dichas prácticas contrastando el “modelo de negocios de exportación” con el “modelo de negocios doméstico”.

Definimos *modelo de negocios* como una representación simplificada de las prácticas de negocios que, como elementos de un sistema coherente, caracterizan una forma de llevar adelante las actividades de la firma. Contrastamos dos tipos ideales de modelos de negocios<sup>11</sup>. El modelo de negocios de exportación caracteriza las prácticas de negocios necesarias para establecer una presencia sustentable en mercados desarrollados. El modelo de negocios doméstico caracteriza las prácticas de negocios imperantes entre las firmas orientadas al mercado local<sup>12</sup>. Estructuramos el análisis del modelo de negocios de exportación, y su comparación con el doméstico, sobre la base de tres componentes principales. El componente de “producto” refiere a la identificación de los productos a vender y los segmentos de mercado a los que apuntar. El componente de “producción” refiere al diseño y la producción de los bienes. El componente de “marketing” refiere a cómo los productos son comercializados y vendidos. Estos componentes están fundamentalmente entrelazados y necesitan ser implementados como un sistema coherente.

##### *i) El componente de producto*

La demanda de los consumidores varía entre países, a veces en forma marca-

<sup>10</sup> Un formato de televisión consiste en la estructura y características principales de un programa, que suelen ser explicitados en un manual y comercializados. En la producción de un programa de televisión, los formatos se completan con contenido específico adaptado a los gustos de la audiencia local.

<sup>11</sup> A pesar de su uso extendido, no hay un consenso sobre la definición del término *modelo de negocios* en la literatura de administración (Shafer, 2005). Dado que nos enfocamos en tipos ideales antes que en modelos de negocios específicos, nuestra caracterización de modelo de negocios resalta problemas más generales que aquellos enfatizados por la literatura. Abusando de la terminología nos referimos a “el” modelo de negocios de exportación (o doméstico) como el tipo ideal y a “un” modelo de negocios de exportación (o doméstico) como la forma concreta del tipo ideal tal como fue implementada por una empresa en particular.

<sup>12</sup> Para resumir, a veces nos referimos a las *exportaciones consistentes de bienes diferenciados hacia países desarrollados*, que son el objeto de nuestro estudio, simplemente como “exportaciones consistentes” y a quienes las realizan como “exportadores consistentes”. También usamos el término “mercados desarrollados” para referirnos a mercados en países desarrollados.

da. Parte de esta variación está sistemáticamente relacionada al ingreso per cápita, ya que los consumidores de países de alto ingreso tienden a demandar productos de alta calidad (Hallak, 2006; Choi *et al.*, 2009), los cuales tienen diseños más sofisticados, están hechos con mejores materiales y son menos propensos a tener fallas. También la demanda varía según necesidades y gustos idiosincráticos. Por ejemplo, los consumidores de Estados Unidos prefieren vinos frutales con menor contenido alcohólico mientras que los europeos prefieren vinos con menos carga frutal y con alto contenido alcohólico. Los gustos idiosincráticos se manifiestan también en diferencias de estilo. En tanto la tapicería de cuero en mesas gusta actualmente entre consumidores estadounidenses sofisticados, esta característica del diseño puede no ser considerada elegante en otros países.

Debido a esta heterogeneidad en las características de la demanda externa, las empresas deben conocer en profundidad sus idiosincrasias en los mercados a los que apuntan y adaptar sus productos con el fin de satisfacerlas. Si bien el éxito en el mercado local también tiene este requerimiento, adquirir información sobre la idiosincrasia de la demanda en países desarrollados es sustancialmente más problemático debido al carácter tácito de este conocimiento. Más aún, como las características de la demanda evolucionan con el tiempo, las firmas deben asegurarse canales de información para actualizar este conocimiento. Los exportadores consistentes son conscientes de esta necesidad. Por ejemplo, en nuestro trabajo de campo hemos encontrado que estos exportadores utilizan a los distribuidores extranjeros como una fuente clave de información sobre la evolución de las tendencias de consumo en los mercados externos.

Entender las características de la demanda también permite a la firma identificar el segmento de mercado en el que desea posicionar sus productos, entender la naturaleza de la competencia en ese segmento y definir los productos específicos que quiere vender. Por ejemplo, los exportadores de yates a motor en Argentina decidieron apuntar sus esfuerzos de exportación a los segmentos de buques de menor calado (menos de cincuenta pies) para evitar competir con los grandes productores europeos. La segmentación del mercado en países desarrollados puede ser muy distinta a la forma en la que se segmenta el mercado doméstico. Por ejemplo, las exportaciones argentinas de muebles de madera a los Estados Unidos están principalmente concentradas en el segmento de "muebles contemporáneos", compuesto por consumidores que enfatizan la originalidad del diseño y tienden a reemplazar sus muebles con frecuencia (alrededor de una vez cada cinco años). En el mercado local, no se distingue un segmento de mercado de estas características. Las diferentes formas en las que los mercados están segmentados dificultan la identificación por parte del productor local del segmento al que debería apuntar en el mercado externo de manera de poder diseñar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores en dicho segmento.

Las grandes oportunidades para entrar en mercados del exterior se suelen abrir ante cambios en los patrones de consumo mundiales. Varios de estos cambios están asociados a la creciente importancia de aspectos emocionales y simbólicos en las elecciones de los consumidores por sobre los atributos funcionales de un producto. Un ejemplo de ello es la irrupción en las últimas dos décadas de los bienes llamados de "nuevo lujo", una *"nueva categoría de productos y servicios que poseen más altos niveles de calidad, estilo y aspiraciones que otros bienes en la categoría pero no son tan caros como para estar fuera de alcance"* (Silverstein y Fiske, 2003). A pesar de que algunos de estos bienes satisfacen necesidades básicas, su atractivo reside en

su capacidad de vincularse con las emociones y aspiraciones de los consumidores. En los tres sectores productores de bienes que estudiamos (vinos, yates a motor y muebles de madera) la emergencia exportadora estuvo asociada a productos que responden a estas características.

El hecho de que las oportunidades de inserción internacional se presenten en productos cuya demanda depende de su contenido aspiracional y simbólico incrementa las exigencias impuestas sobre los productores locales que pretenden exportar. Mientras que entender los componentes idiosincráticos de la demanda externa constituye en sí mismo un desafío considerable, el desafío puede tornarse insuperable si el atractivo de un producto depende de su capacidad para estimular emociones y aspiraciones de consumidores extranjeros, conformadas por rasgos culturales y valores colectivos de la sociedad a la que pertenecen. Más aún, es frecuente que grandes cambios en los patrones de consumo se deban al surgimiento de un nuevo producto, o una variación sustancial de un producto existente, que reconfigura el patrón de demanda en la industria. Dado el retraso con el que los nuevos patrones de consumo llegan al mercado doméstico (Vernon, 1966), para poder exportar los productores locales están forzados a entender las formas específicas en las cuales la demanda extranjera ha cambiado sin que existan productos similares en el mercado local que puedan actuar como referencia.

Un claro ejemplo de cambio en los patrones de consumo está dado por la transformación de la industria del vino. Este mercado estuvo tradicionalmente dividido en dos segmentos principales, uno dominado por consumidores de vino de mesa, sensibles al precio, y otro por consumidores de vinos de alta calidad, conocedores de los viñedos franceses en donde se originaba la mayoría de estos vinos. El surgimiento en los años 1970 de las nuevas bodegas de alta calidad en Napa Valley revolucionó la industria. En particular, la segmentación del mercado cambió radicalmente permitiendo a bodegas de otros países competir con las francesas mediante la producción de "vinos del nuevo mundo". Esta nueva competencia generó una variedad más amplia de vinos de alta calidad a un nivel de precios sustancialmente más bajo, dando así lugar a un nuevo segmento de consumidores de vinos.

A pesar de la fuerte tradición argentina en la elaboración de vinos, durante más de una década después de la revolución en Napa Valley los productores locales no pudieron aprovechar la nueva oportunidad que se presentaba ya que no sabían producir y comercializar los vinos de una forma que pudiera satisfacer las necesidades y aspiraciones de los nuevos consumidores. Un ejemplo ilustrativo era (en ocasiones lo sigue siendo) el error de no prestar atención al importante rol jugado por las etiquetas. Los consumidores de vino del nuevo mundo quieren que las etiquetas comuniquen algo sobre el lugar donde el vino fue producido e identifiquen datos básicos sobre cómo fue elaborado. Por ejemplo, la etiqueta debe exponer si el vino fue madurado en barriles de roble y, en este caso, qué tipos de barriles se usaron y cuánto tiempo fue almacenado en ellos el vino. Estos consumidores tampoco toleran etiquetas que se despeguen o cajas que se rompan fácilmente. Estos problemas de presentación eran comunes en los vinos argentinos a la vez que tolerados por los consumidores locales.

Los productores locales suelen no entender las diferencias en los patrones de consumo y segmentación entre los mercados externos y el mercado doméstico debido a que el conocimiento que necesitan adquirir para hacerlo es, en gran medida, de carácter tácito (Polanyi, 1966). Este conocimiento, al contrario del explícito, es difícil de codificar y por lo tanto difícil de transmitir. Por ejemplo, no es fácil para los em-

presarios locales aprender a partir de libros, revistas de comercio u otros canales de comunicación formales si los consumidores extranjeros considerarán que el diseño del producto tiene “estilo”, o la manera en que aspectos específicos del mismo atraerán sus emociones o alimentarán sus aspiraciones. Debido a su carácter tácito, los empresarios locales suelen no comprender acabadamente lo que los consumidores extranjeros quieren o necesitan. Este es el principal obstáculo para implementar el componente de producto del modelo de negocios de exportación.

## *ii) El componente de producción*

El componente de producción comprende las prácticas relacionadas con la ejecución del diseño y la fabricación del producto. En cuanto al diseño, en las firmas con exportaciones consistentes encontramos que el mismo está usualmente a cargo de diseñadores profesionales. Este es el “enólogo” en la industria vitivinícola, “diseñador” (*yacht designer*) en la industria de yates a motor y “gerente de contenidos” en la industria de la televisión. La tarea específica del diseñador profesional, como la definición más conceptual de los bienes a producir descritos anteriormente, también requiere la capacidad de entender los gustos y necesidades de los consumidores en el exterior ya que es crucial que los elementos idiosincráticos de su demanda sean integrados en el diseño de los productos.

Para ayudar a los diseñadores locales a realizar esta tarea, la empresa exportadora a veces contrata a un consultor, a menudo extranjero. Este agente es un diseñador experto, un intermediario que transmite información relevante sobre los mercados externos al diseñador local. Por ejemplo, en muebles de madera, yates a motor y vinos hay consultores internacionales que ayudan a las empresas a entender las tendencias internacionales y les brindan consejos generales sobre cómo producir el tipo de productos que podría ajustarse a ellos. Exponen los parámetros básicos de un producto potencial y trabajan con el diseñador local para adaptar sus productos a los gustos de los consumidores extranjeros. A veces estas adaptaciones son mínimas, pero sin embargo críticas. En la industria de la televisión, los “consultores de formato” son expertos en un formato que a la vez tienen la habilidad de interpretar los códigos culturales de diferentes audiencias nacionales y así traducir los componentes principales del formato a las particularidades de esas audiencias. A pesar de la importancia de estos expertos extranjeros en la transmisión de conocimiento tácito sobre las preferencias de consumidores extranjeros, los productores locales son usualmente reacios a contratarlos a menos que estén convencidos de la importancia de adaptar sus productos a las necesidades externas y estén dispuestos a implementar el resto de los componentes del modelo de negocios de exportación.

Desarrollar productos adaptados a las necesidades de los mercados externos también impone realizar cambios en la producción. Dichos cambios suelen estar relacionados con la necesidad de lograr los estándares de calidad más altos que demandan los consumidores y distribuidores de países desarrollados. Esto a veces requiere invertir en nueva maquinaria. Por ejemplo, en la industria vitivinícola los exportadores tuvieron que invertir en tanques de acero inoxidable y en algunos casos en barriles de roble de 225 litros para producir vinos adecuados a los gustos de los consumidores internacionales. Estas inversiones pueden exigir considerables recursos financieros y capacidades tecnológicas. Sin embargo, tales requisitos no aparecen en nues-

tros casos como obstáculos críticos para lograr los estándares de calidad de los mercados internacionales. Antes bien, el principal desafío de producción reside en introducir cambios en las técnicas de producción para controlar mejor los procesos productivos. Las empresas que implementan el modelo de negocios de exportación prestan cuidadosa atención a cómo son producidos los bienes ya que pequeños defectos pueden provocar el rechazo de la partida por parte de los distribuidores del exterior o incluso la finalización de la relación comercial. En la industria de muebles de madera, por ejemplo, la calidad depende de cómo las partes se secan, tiñen y ensamblan. Las empresas deben asegurarse que la madera esté seca de modo que la tintura se pueda aplicar correctamente y que ninguna grieta sea visible entre dos piezas del mismo mueble. Los productores locales no suelen prestar atención a estos detalles simplemente porque los mismos no juegan un rol tan determinante en la decisión de compra de los consumidores locales. De manera similar, los exportadores de la industria de yates a motor utilizan matrices propias para moldear el casco de los barcos –en lugar de la práctica habitual de alquilar matrices ya intensamente utilizadas– con el fin de controlar la precisión del producto final para que no requiera una pulida a mano posterior. En el mercado local, dicha precisión no es necesaria ya que los consumidores son más tolerantes a las imperfecciones del pulido.

Para lograr el *upgrade* productivo, las firmas necesitan que sus proveedores las acompañen con un *upgrade* de producción propio. Acometer esta tarea implica trabajar palmo a palmo con ellos. En el sector vitivinícola, el desafío de producción más importante no está vinculado al proceso de vinificación, sino a los métodos para cultivar uvas de calidad superior. Para ello, las vides deben ser podadas y cortadas de manera cuidadosa. Los productores de uva también deben aprender cómo adaptar técnicas de producción probadas en el exterior a las condiciones específicas del clima argentino. Por el rol crítico que juegan las uvas en la elaboración de vinos de alta calidad y la dificultad de asegurarse la provisión de uvas de calidad de proveedores, las bodegas frecuentemente producen sus propias uvas para sus vinos de alta gama y sólo compran uvas de proveedores para aquellos de rango medio.

No encontramos ningún caso en el cual sea evidente que una empresa entiende la importancia de alcanzar estándares de calidad de países desarrollados pero carece de la tecnología para hacerlo. En tanto encontramos numerosas firmas con la capacidad tecnológica para alcanzar dichos estándares, la mayoría suele no lograr una presencia exportadora sustentable en países desarrollados porque fallan en mantenerlos consistentemente. En la industria de muebles, un gran esfuerzo de producción y comercialización para exportar a EE.UU. y Canadá fue desperdiciado debido a la alta fracción de ítems defectuosos contenidos en los envíos. Más generalmente, en los sectores que estudiamos el acceso al conocimiento tecnológico no parece ser el principal obstáculo para el *upgrade* productivo que es necesario realizar. Por el contrario, este se presenta mayormente asociado a la falta de convicción de gerentes y trabajadores acerca de la importancia de cumplir con las especificaciones del producto acordadas –principalmente los mayores estándares de calidad que se demandan en los países desarrollados– manteniendo este cumplimiento en el tiempo en forma consistente.

### *iii) El componente de marketing*

Los distribuidores de los países desarrollados esperan que sus proveedores

extranjeros cumplan con sus prácticas y códigos comerciales. Por ejemplo, exigen estándares más altos de consistencia en la calidad y entrega a tiempo que los que prevalecen en los países en desarrollo. Los distribuidores extranjeros también tienen exigencias específicas sobre embalaje y procedimientos de *back office*. El fracaso en el cumplimiento de estas exigencias pone en riesgo la continuidad de la relación comercial con el canal. Por ejemplo, una incipiente relación entre un productor de muebles y un distribuidor extranjero fue discontinuada cuando el primero falló en proveer a tiempo las cotizaciones de precios solicitadas. De forma similar, la relación entre otro productor de muebles y un distribuidor extranjero fue abruptamente cortada cuando el productor intentó incrementar su cotización de precio original al enterarse de que el distribuidor estaba vendiendo con éxito sus productos.

Los distribuidores extranjeros usualmente carecen de información sobre el profesionalismo y la confiabilidad de los potenciales proveedores locales. Por ello, utilizan la conformidad de los mismos con sus procedimientos y requisitos como señal de dichos atributos. Por ejemplo, los distribuidores extranjeros en las industrias de vino y muebles interpretan que la recepción de productos en cajas dañadas es un indicio de que los productores no son serios sobre la calidad. Los exportadores consistentes son conscientes de la importancia de tales señales y realizan esfuerzos concretos para reducir la incertidumbre del distribuidor sobre su confiabilidad. La Compañía Constructora de Embarcaciones (CCE) aseguró un servicio post-venta para los yates que vendía para transmitir la certeza de que sus productos eran dignos de confianza. Esta empresa incluso envió a sus propios técnicos a los Emiratos Árabes, el país donde había sido comprado un yate, para realizar reparaciones específicas. La dependencia de dichas señales por parte de los distribuidores constituye un problema severo para las empresas locales que operan bajo el modelo de negocios doméstico. No sólo no están familiarizadas con los códigos de negocios en el extranjero sino que tampoco son conscientes de la importancia que dichas señales tienen para los distribuidores<sup>13</sup>.

Finalmente, los distribuidores de países desarrollados buscan proveedores de largo plazo con quienes puedan establecer una comunicación fluida y un entendimiento mutuo sobre la evolución de los patrones de demanda para que puedan responder rápidamente con productos nuevos o modificados a cambios en dichos patrones. A su vez, las empresas que implementan el modelo de negocios de exportación consideran a sus distribuidores como un recurso que no sólo las ayuda a vender su producto en el exterior sino también a entender cómo están evolucionando los mercados. En cambio, las empresas que intentan exportar pero operan bajo el modelo de negocios doméstico no se dan cuenta de que no lograrán establecerse en mercados del exterior si no desarrollan este tipo de relación con su distribuidor. Así, terminan trabajando con distribuidores que actúan simplemente como intermediarios. Las relaciones comerciales con estos distribuidores tienden a ser transitorias ya que ellos no proveen información relevante sobre la evolución de la demanda,

<sup>13</sup> Una posible explicación de por qué las empresas locales frecuentemente fallan en ajustarse a los requerimientos de los distribuidores extranjeros es que, en algunos casos, podrían considerar que esos requerimientos son ineficientes en comparación con arreglos alternativos que se adaptan mejor a las condiciones locales. Esta percepción podría ser incluso correcta. Di Maggio y Powell (1983) afirman que los procesos isomórficos –en este caso la exigencia de los distribuidores para que los exportadores se ajusten a sus prácticas comerciales– usualmente se desarrollan aun cuando no existe evidencia de que los mismos redundarán en una mayor eficiencia.

no ayudan en la gestión de marca y fácilmente sustituyen los productos comprados por productos similares de otros proveedores si estos ofrecen un precio ligeramente inferior. En esencia, tratar con estos distribuidores implica que los productos diferenciados de la firma local terminan vendiéndose en el exterior como *commodities*.

En el caso de los productos de marca, se necesita elaborar una estrategia de publicidad. La misma implica en general crear una marca desde cero y desarrollar una estrategia de posicionamiento en un mercado desconocido. Por ejemplo, CCE publicitó sus yates a motor en las mejores revistas de comercio europeas mientras Catena Zapata organizó una gira de promoción en EE.UU. para introducir sus vinos a periodistas especializados. A la vez, en etapas tempranas de la emergencia exportadora en un sector, las empresas deben hacer frente a la existencia del “*country of origin bias (COO)*”. Como respuesta a la observabilidad imperfecta de los atributos de calidad de un producto al momento de la compra y la ausencia de una reputación del país de origen como productor en una industria, los consumidores frecuentemente usan el nivel de desarrollo del país como una señal extrínseca de la calidad del producto (Blikey y Nes, 1982; Verlegh y Steenkamp, 1999). El sesgo COO también se manifiesta entre los distribuidores, quienes pueden no estar dispuestos a iniciar una relación con un productor si, por ejemplo, presuponen que por venir de un país en desarrollo el potencial socio no va a ser respetuoso de los acuerdos pactados. Los exportadores consistentes, por lo tanto, son cuidadosos con este sesgo y desarrollan estrategias para contrarrestarlo. Por ejemplo, Horacio Levin enfrentó el sesgo COO asociándose a colegas españoles en un festival de televisión. Como dueño de una empresa de producción de un país que en ese momento tenía escasa participación en el mercado internacional de formatos de televisión, estaba convencido de que este sesgo obstaculizaría la posibilidad de lograr acuerdos comerciales favorables.

En síntesis, las empresas que desean exportar a países desarrollados sobre una base sustentable necesitan aprender cómo comercializar sus productos en un entorno diferente. En particular, necesitan adaptarse a las prácticas y códigos comerciales de los distribuidores extranjeros a quienes necesitan como fuente de información sobre la demanda y para desarrollar una estrategia de posicionamiento y gestión de marca. Implementar el componente de marketing del modelo de negocios de exportación, al igual que el componente de producto, requiere de conocimiento tácito sobre cómo operan los mercados externos que los productores locales suelen no poseer. Así, encuentran fuertes dificultades para adaptar sus prácticas de marketing a los requerimientos de dichos mercados.

### ***La dificultad de adquirir conocimiento tácito sobre mercados externos***

Los productores locales frecuentemente encaran la actividad exportadora de la misma forma en que conducen su actividad en el mercado local, es decir operando bajo el modelo de negocios doméstico o aplicando apenas algunos elementos del modelo de negocios de exportación. Al no implementar simultáneamente todos los elementos del modelo de negocios de exportación como un sistema coherente, el éxito de su actividad exportadora tiende a ser limitado. Pueden conseguir exportaciones estables y sustanciales pero sólo a otros países en desarrollo geográficamente próximos, o pueden también lograr exportaciones esporádicas –o incluso estables aunque limitadas– a países desarrollados. En cualquier caso, experimentarán grandes dificultades

para exportar volúmenes sustanciales a países desarrollados en forma sostenida.

La mayoría de las veces las empresas locales desconocen lo que tienen que cambiar en su forma de hacer negocios. Por ello no reconocen la necesidad de realizar dichos cambios. Un obstáculo crítico es que los canales y mecanismos que utilizan para adquirir información sobre el mercado doméstico no son adecuados para entender los mercados externos. Partiendo de la concepción de “*inmersión*” (*embeddedness*) de Granovetter (1985), quien enfatiza que la actividad económica está inmersa en relaciones sociales, Uzzi (1997) destaca que la inmersión en una comunidad de negocios determina en forma crítica el flujo de conocimiento tácito dentro de esa comunidad. Este conocimiento facilita el intercambio de información minuciosa entre las empresas permitiéndoles alcanzar soluciones rápidas a sus problemas. Los productores locales están naturalmente arraigados en la comunidad de negocios local en sus respectivos sectores. Consecuentemente, acceden a información minuciosa sobre las características de la demanda doméstica, tales como percepciones del estilo, aspiraciones de los consumidores y expectativas de calidad, permitiéndoles identificar aquellos productos potencialmente atractivos en el mercado. También acceden a información minuciosa sobre las prácticas comerciales domésticas. Por el contrario, la distancia geográfica y cultural (Kogut y Singh, 1988; Shenkar, 2001) que los separa de los mercados desarrollados dificulta el acceso a análoga información sobre estos mercados y sobre cómo interpretarla. A la vez, dado que no están inmersos en la comunidad de negocios de sus industrias en los mercados externos, los mecanismos de transmisión de conocimiento tácito que les permiten comprender la demanda y prácticas comerciales domésticas no están disponibles para entender las características de los mercados externos. Como resultado, el productor local no accede a dicho conocimiento. En particular, no puede dilucidar las formas específicas en las cuales la demanda y las prácticas comerciales de dichos mercados difieren de las imperantes en el mercado local.

Más aún, creemos que esta falta de conocimiento es, precisamente, la que impide al productor local ser consciente de que estas diferencias entre el mercado doméstico y los mercados externos son fundamentales<sup>14</sup>. Aun si este productor se comunica y relaciona con agentes del exterior en forma esporádica, información clave sobre los mercados externos viene entrelazada y sólo puede ser entendida en un contexto específico que necesita ser compartido con estos agentes<sup>15</sup>. Desde una perspectiva más general, el productor no se da cuenta de la necesidad de cambiar su modelo de negocios. En ese sentido, decimos que está cubierto por un “velo doméstico” que lo induce a abordar los mercados externos utilizando las mismas prácticas de negocios que prevalecen en el mercado local. Así, pronto descubre que sus exportaciones ocasionales y otros esfuerzos de exportación no dan lugar a una inserción exportadora más profunda y sustentable.

<sup>14</sup> Experimentos en psicología hallan que las personas incompetentes en las estrategias que adoptan para alcanzar éxito y satisfacción llegan a conclusiones erróneas y realizan elecciones desafortunadas. A la vez, su incompetencia les quita la habilidad de darse cuenta de ello: “las habilidades que engendran la competencia en un dominio en particular son frecuentemente muy parecidas a las habilidades necesarias para evaluar la competencia en este dominio” (Kruger y Dunning, 1999).

<sup>15</sup> De acuerdo con Uzzi (1997), “la transferencia de información minuciosa no es sólo más detallada y tácita sino que tiene un enfoque holístico en lugar de una estructura divisible que es difícil de comunicar a través de los lazos del mercado... esta estructura de información se manifiesta como un “estilo” particular, el cual es la fusión de los componentes de diferentes modas, materiales, nomenclaturas y técnicas de producción”.

## 5. Los pioneros exportadores

La falta de conocimiento sobre los mercados externos que describimos en la sección anterior caracteriza la situación de la mayoría de los productores de bienes diferenciados en Argentina. Sin embargo, las dificultades para adquirirlo en ocasiones pueden ser superadas. Este es el caso de los pioneros exportadores analizados en esta sección, quienes accedieron a dicho conocimiento a partir de su experiencia previa<sup>16</sup>.

En tres de los cuatro sectores que estudiamos (yates a motor, programas de televisión y vinos) un pionero exportador fue el primero en establecer una presencia consistente en el mundo desarrollado. Definimos como *pionero exportador* de una industria al primer individuo que implementa todos los elementos del modelo de negocios de exportación. Al implementarlos, inaugura una nueva forma de hacer negocios conducente al establecimiento de una presencia consistente en mercados desarrollados.

Los pioneros exportadores de nuestros casos de estudio exhiben una característica común. Ellos poseían una ventaja de conocimiento sobre los mercados externos en relación con sus pares en la industria. En particular, entendían las características de la demanda y la forma de conducir los negocios en dichos mercados. La posesión de este conocimiento les proporcionó los fundamentos para concebir una "visión" del modelo de negocios de exportación que descifró sus piezas claves y las unió de acuerdo con la lógica interna del modelo. Confiados en su visión, los pioneros exportadores evaluaron la implementación del modelo de negocios de exportación como factible y rentable, y así se embarcaron en una aventura exportadora. La implementación del nuevo modelo exigió la adopción de prácticas de negocios diferentes de las imperantes en el mercado local. En las etapas iniciales de su implementación, otros participantes en la industria no veían la lógica en las acciones de los pioneros. Con el paso del tiempo, los pioneros exportadores fueron ampliamente reconocidos en sus industrias como los individuos que "mostraron el camino" hacia los mercados desarrollados.

El elemento distintivo de los pioneros exportadores es su conocimiento previo del mercado externo. Este conocimiento provino de su *inmersión* (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997) en la comunidad de negocios del sector en un país desarrollado que juega un rol clave en el comercio mundial de la industria. Si bien estos pioneros también estaban inmersos en la comunidad de negocios de su propio país, como cualquier otro productor local, su inmersión externa fue la puerta de acceso a una variedad de recursos para adquirir conocimiento tácito sobre el mercado externo. Por ejemplo, sus relaciones sociales y comerciales les permitieron adquirir información detallada sobre el mercado, tal como las últimas tendencias de consumo y las sutilezas del entorno competitivo. Estas relaciones también les permitieron identificar a los distribuidores que estarían dispuestos a asociarse con ellos y saber cómo ganar su confianza. En esencia, aprendieron la lógica del mercado, sus patrones de demanda y sus prácticas comerciales. Más fundamentalmente, adquirieron la convicción de que para exportar a mercados desarrollados es necesario cambiar las prácticas de negocios. Como describimos en la sección previa, esta información es esencialmente tácita y, como tal, es muy difícil adquirirla a través de canales alternativos.

A continuación describimos resumidamente las historias personales de los tres pioneros exportadores que encontramos en nuestros casos, destacando las expe-

<sup>16</sup> En la sección próxima, analizamos la manera en que los productores locales también pueden adquirir conocimiento sobre los mercados externos a través del proceso de difusión.

riencias que les permitieron ingresar y luego estar inmersos en la comunidad de negocios de sus industrias en mercados externos<sup>17</sup>. También describimos cómo el conocimiento que adquirieron los ayudó a construir un modelo de negocios de exportación. El caso de los muebles de madera, donde no encontramos un pionero exportador, es tratado más adelante en esta sección.

En dos de nuestras industrias los pioneros exportadores fueron antes importadores. Luis López Blanco fue el pionero en la industria de yates a motor. Fundó su empresa importadora después de trabajar durante años como contador y administrador comercial de diferentes astilleros argentinos. Su empresa representó en Argentina a reconocidas marcas internacionales como Ferretti, una marca italiana *premium* de yates a motor, y Cummins, una marca estadounidense de motores que es líder en la industria. También representó a marcas locales. A pesar de no tener ninguna experiencia como productor de barcos, en el año 2000 empezó a producir sus propios yates a motor. En ese mismo año, logró su primera exportación a un país desarrollado. López Blanco fue el primero en establecer una presencia consistente en mercados de la OCDE, la cual mantuvo hasta el año 2008.

La experiencia previa de López Blanco como importador fue central en su familiarización con el mercado de yates en Europa. El núcleo de este mercado es Italia, el exportador más grande del mundo en esta industria y también un gran consumidor. Su actividad importadora, que implicó viajes regulares al exterior, asistencia a las más importantes ferias de la industria náutica y un contacto frecuente y fluido con agentes extranjeros, promovió su inmersión en la comunidad de negocios de los armadores y distribuidores de yates a motor europeos. Aprendió sobre los gustos de los consumidores, tendencias de la demanda, requerimientos de calidad y prácticas comerciales. También aprendió sobre las necesidades y requerimientos de los distribuidores extranjeros y sobre cómo ganarse su confianza. Por ejemplo, López Blanco se dio cuenta de la importancia de estandarizar el producto y proporcionar a los distribuidores planos y manuales detallados de los yates, de modo que ellos pudieran dar respuesta a requerimientos de reparación y mantenimiento de sus clientes. Más generalmente, el conocimiento adquirido le permitió construir la visión del modelo de negocios de exportación que luego implementó.

Los siguientes ejemplos ilustran cómo la inmersión de López Blanco en la comunidad náutica europea le permitió lograr una presencia consistente en dicho mercado. En primer lugar, el conocimiento que adquirió por su socialización en esta comunidad le permitió conocer los gustos y aspiraciones de los consumidores europeos de yates a motor. Así descubrió que están más orientados al ocio y al lujo que los consumidores argentinos. Basado en la comprensión de este fenómeno, diseñó el panel de control de la Aqualum 35, el primer modelo diseñado y vendido en el exterior por la compañía, siguiendo el estilo de los paneles de instrumentos de los automóviles de alta gama, tales como Audi y Ferrari. También comprendió la reticencia que tendrían los consumidores europeos para realizar un gasto importante en un producto proveniente de un país en desarrollo sin una reputación como fabricante internacional de yates. Por ello, decidió equipar sus barcos con electrodomésticos italianos, aun cuando eran más caros, con el solo fin de hacer sentir más confortables a los consumidores europeos con aparatos que ellos conocían y en los que confiaban.

<sup>17</sup> Una descripción más detallada se puede encontrar en Artopoulos *et al.* (2011b).

Horacio Levin, el pionero en el sector de programas de televisión, también fue un importador antes de convertirse en productor. Habiendo empezado como productor de comerciales de televisión, luego se convirtió en importador de series y películas de dibujos animados que vendía a emisoras de televisión estatales en Argentina. Levin fue la primera persona en Argentina en aprovechar la importancia creciente de los formatos en la industria de la televisión y de los numerosos servicios asociados a estos. Inicialmente, adaptó formatos extranjeros para el mercado local. Luego, exportó servicios de producción adaptando formatos extranjeros para audiencias de terceros países. Finalmente, su productora creó y exportó sus propios formatos.

Como en el caso de López Blanco, la experiencia previa de Levin como importador fue crucial. A través de visitas regulares a las ferias de cine y televisión en Europa y Estados Unidos, y de su participación en operaciones comerciales con agentes de estos mercados, estuvo inmerso en una creciente comunidad global de negocios de televisión. Como resultado, pronto entendió la nueva lógica subyacente en el diseño, producción y comercio de formatos de televisión, y así explotó las oportunidades que se creaban para un país como Argentina. Su familiaridad con esta comunidad de negocios global también moldeó decisiones clave que tomó. Como en el ejemplo mencionado anteriormente, al reconocer que las empresas productoras europeas podían no tomarlo en serio por provenir de Argentina, se asoció con la productora independiente española Globomedia para obtener el derecho a adaptar el formato *"The survivor"* (traducido en Argentina como "Expedición Robinson") a España y a toda Latinoamérica.

A diferencia de los dos pioneros anteriores, el pionero en la industria vitivinícola no era nuevo como productor en su industria. De hecho, Nicolás Catena Zapata era el heredero de una de las bodegas más grandes y antiguas de Argentina. Durante los inicios del surgimiento exportador del sector a principios de los años 1990 Catena Zapata fue el segundo mayor exportador. De todas formas, fue el primer bodeguero en implementar el modelo de negocios de exportación. También fue el único cuyas exportaciones a la OCDE mostraron un crecimiento ininterrumpido desde aquellos años. Sus primeras exportaciones se dirigieron a Estados Unidos. En 2008, ya exportaba a más de 32 países siendo el más importante exportador a la OCDE.

La elección de Estados Unidos como el primer mercado de destino para sus variedades no fue casual. Durante tres años, Catena Zapata había sido profesor visitante en U.C. Berkeley, donde dictó cursos básicos de microeconomía en el Departamento de Economía Agrícola y Recursos Naturales invitado por un excompañero de su Ph.D. en Economía, que había realizado en Columbia. A pesar de la cercanía de Berkeley con Napa Valley, donde se estaba originando la transformación que cambiaría la industria del vino a escala global, Catena Zapata –según su relato– no estaba al tanto de ella, por lo que no fue su cercanía con ese valle lo que lo indujo a aceptar la propuesta de ir a Berkeley. De todas formas, pronto comenzó a socializar con miembros de la comunidad de bodegueros del área. En particular, trabó amistad con Robert Mondavi, el pionero de la transformación que dio origen a los "vinos del nuevo mundo". La familiaridad que desarrolló con todos los aspectos de la transformación de la industria en California lo motivó y le dio confianza para intentar emularla en Argentina. Así, se convirtió en el pionero de la transformación de la industria en el país y el que lideró los esfuerzos para establecer el reconocimiento internacional de Argentina como productor de vinos del nuevo mundo.

Catena no podría haber diseñado su estrategia de exportación sin un conocimiento pormenorizado sobre cómo los vinos del nuevo mundo se estaban produciendo

do, consumiendo y comercializando. Por ejemplo, convencido de que arriesgaría sus posibilidades de exportación en el largo plazo si la calidad de sus vinos no era la adecuada, decidió abortar sus planes de exportar su primera cosecha en la que había usado los métodos de producción de los vinos del nuevo mundo y colocar en cambio dicha cosecha en el mercado interno. También aprovechó su comprensión de la nueva actitud hacia el consumo de vino para organizar una gira promocional en EE.UU. que incluyó elegantes shows de baile de tango para que sus vinos fueran asociados con otros símbolos de alta calidad provenientes de Argentina. Su entendimiento de la manera en que se asignaba prestigio en la comunidad del vino en dicho país también lo llevó a buscar reconocimiento para sus vinos ícono de modo que sirvieran como sello de calidad para los otros vinos de la bodega. Buscó que sus vinos fueran criticados por el *Wine Spectator*, la revista de vinos más destacada en EE.UU., y cortejó a periodistas especializados en la materia para lograr que hicieran *reviews* positivos de sus vinos, lo que consideraba fundamental como arma de promoción comercial.

Sobre la base de las historias de estos pioneros exportadores, argumentamos que el factor clave que explica su aparición es la ventaja de conocimiento generada por su inmersión externa. Esta afirmación se basa en dos tipos de evidencia. En primer lugar, como ilustramos en algunos ejemplos anteriores (y otros que describimos con más detalle en Artopoulos *et al.*, 2011b), identificamos varias instancias en las cuales decisiones críticas de los pioneros que posibilitaron su éxito exportador se manifiestan como el resultado de una mejor comprensión de los mercados de exportación, a la vez que poco probables de haber sido tomadas por otros productores locales carentes de este conocimiento. En segundo lugar, dado que la inmersión en una comunidad de negocios de un país desarrollado no es un rasgo común entre empresarios argentinos, inferimos que la probabilidad de hallar este rasgo atípico en los tres pioneros exportadores de nuestros casos habría sido extremadamente baja si este atributo no hubiese jugado un rol central en su capacidad de exportar a mercados desarrollados.

Nuestro énfasis en la inmersión externa de los pioneros exportadores no implica que otros aspectos de sus historias, personalidades y recursos no hayan sido también determinantes de su desempeño exportador. De hecho, los pioneros exportadores conocían bien sus industrias, tenían acceso a recursos financieros y probablemente también poseían atributos comunes de personalidad como ambición, liderazgo, creatividad y capacidad de pensamiento sistemático. Pensamos que todos estos elementos, así como su inmersión externa, son condiciones necesarias para el éxito exportador. Sin embargo, enfatizamos aquí el entendimiento de los mercados externos porque al ser el atributo más escaso entre los productores locales es también el cuello de botella central para el desarrollo exportador.

El caso de la industria de muebles de madera proporciona un ejemplo de un sector en el cual ningún empresario ha implementado todos los elementos del modelo de negocios de exportación. Por ello, no identificamos ningún pionero exportador. La ausencia de un pionero se manifiesta también en el hecho de que, a pesar de que un 35% de las exportaciones de esta industria en 2008 fueron a la OCDE, un 96% del crecimiento exportador desde el año 2000 es explicado por exportaciones hacia otros destinos. Aun las exportaciones totales, que crecieron sustancialmente hasta 2004, se han estancado desde entonces<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> En Artopoulos *et al.* (2011b) describimos a algunos de los principales exportadores en la industria y explicamos por qué ninguno de ellos ha implementado el modelo de negocios de exportación.

A pesar de la ausencia de un pionero exportador, el caso de Jorge Etchebehere provee un ejemplo de un individuo que parece compartir con los pioneros la visión del modelo de negocios de exportación pero que no pudo implementarlo exitosamente. Etchebehere no es un productor sino un agente comercial. Sin embargo, su caso es relevante porque fue señalado consistentemente por otros miembros de la industria de muebles como la persona que más entiende los mercados externos y quien hizo los mayores esfuerzos para entrar en ellos. Después de trabajar por años como representante de ventas para una empresa local de muebles, decidió empezar su propio negocio como intermediario entre productores locales y distribuidores estadounidenses. Primero contrató a un diseñador estadounidense para enseñarles a los productores argentinos cómo adaptar el estilo de sus muebles a los gustos de los consumidores de Estados Unidos. Luego, formó una empresa con dos agentes de venta de ese país para representar a ocho empresas argentinas en EE.UU. y Canadá.

Etchebehere comparte características comunes con los otros pioneros. Él también muestra algún grado de inmersión externa, aunque no en la comunidad de negocios del sector de muebles. Cuando tenía 16 años de edad, pasó tres meses en EE.UU. como estudiante de intercambio, experiencia que le permitió adquirir cierto entendimiento sobre la cultura y los valores de dicho país. Como adulto tuvo un puesto en una empresa agroquímica estadounidense donde hizo de *liasson* local para empleados de la casa matriz que visitaban Argentina para entrenar a empleados de la filial doméstica. Este cargo implicó para él mantener en forma regular interacciones sociales y de negocios con estadounidenses, permitiéndole comprender mejor la forma de hacer negocios en dicho país.

Etchebehere es consciente de las prácticas que hace falta cambiar para adoptar el modelo de negocios de exportación. Por ejemplo, está convencido de la necesidad e importancia de adaptar los productos a los gustos extranjeros, mantener estándares de calidad consistentes y satisfacer los requerimientos de los distribuidores en el exterior. Sin embargo, parece haber sido incapaz de convencer a los productores locales de implementar dichos cambios, tal vez a causa de la dispersión geográfica de los mismos en distintos puntos del país. En particular, los distribuidores del exterior pronto comenzaron a encontrar una alta proporción de defectos de calidad en los muebles que recibían y en consecuencia fueron discontinuando sus pedidos. Así, la empresa comercializadora de Etchebehere no prosperó. Una forma de entender este caso es que el entendimiento de la demanda externa es condición necesaria pero no suficiente para la sustentabilidad de un negocio de exportación. Otra podría ser que la inmersión previa de Etchebehere, al no incluir específicamente a la comunidad de negocios de muebles de EE.UU., no le permitió adquirir suficiente conocimiento sobre dicho mercado para permitirle desarrollar un negocio de exportación sustentable.

## 6. El proceso de difusión

El éxito exportador de los pioneros induce a otros productores a seguir sus pasos. En esta sección analizamos el proceso de difusión del modelo de negocios de exportación. Postulamos sus principales determinantes y los principales canales a través de los cuales entendemos que ocurre. Sólo observamos un proceso de difusión extendido en los sectores de vinos y de televisión. En yates a motor, dicho proceso llegó a ser incipiente pero fue fuertemente afectado por la crisis mundial iniciada en

el año 2008. En muebles de madera no puede haber difusión ya que ningún productor ha implementado aún el modelo de negocios de exportación. Es difícil encontrar evidencia que identifique los canales específicos a través de los cuales la difusión se produce ya que la transmisión de conocimientos suele no dejar rastros a la vez que los productores son reacios a reconocer lo que han aprendido de sus competidores. Aun así, a partir de la evidencia recogida en el trabajo de campo construimos hipótesis sobre los determinantes del proceso de difusión y la forma en la que se produce.

Una vez que el pionero tiene éxito en establecer su emprendimiento exportador, dicho éxito se constituye en una fuerte señal de la viabilidad de un negocio de exportación sustentable. Sólo esta señal puede ser suficiente para convencer a otros productores de intentar crear un negocio de exportación –o insistir con intentos previos de hacerlo– aun si no todos los componentes del modelo de negocios que implementa el pionero son visibles. A la vez, los potenciales seguidores pueden comenzar a prestar mayor atención a lo que hace el pionero para imitar sus pasos, tomar a algunos de sus empleados o contratar a un consultor internacional. El pionero establece un marco de referencia observable. Muestra que es posible tener una presencia sustentable en mercados desarrollados. La transmisión de este conocimiento general a través de sus acciones es la función más importante de los pioneros en el proceso de difusión.

A la vez, en la implementación del modelo de negocios de exportación también se transmite información sobre los mercados a los que apunta el pionero o el tipo de productos que exporta. Por ejemplo, los productores de vino de Mendoza sabían que Nicolás Catena apuntaba al mercado de EE.UU. con vinos Cabernet Sauvignon y Chardonnay. A pesar de que estos dos eran los varietales distintivos de la renovada industria vitivinícola de California, vinificar dichas uvas no era una elección obvia para un potencial exportador argentino ya que dichas uvas no eran importantes en el mercado local. En la industria de yates, se sabía que López Blanco apuntaba al mercado europeo. Altamar, un seguidor cercano, reorientó sus esfuerzos exportadores hacia ese mercado después de que inicialmente intentara exportar a Estados Unidos. Las acciones de los pioneros exportadores también pueden transmitir información más específica. Por ejemplo, el pionero puede proporcionar información sobre aspectos específicos de lo que está haciendo a competidores y proveedores, o estos pueden llegar a conocerlos a través de otros canales como extrabajadores y directivos que cambian de empresa.

Algunos episodios hallados en nuestro trabajo de campo ilustran instancias de difusión derivadas de las acciones de los pioneros. Horacio Levin, además de exportar sus propios programas, también intermedió la exportación de “Caiga quien Caiga”, la primera venta de un formato argentino a un país desarrollado. Los propietarios de este formato, la productora Cuatro Cabezas, había creado el programa sin saber cómo formatearlo o exportarlo. Levin los conectó con sus socios comerciales españoles, quienes estaban interesados en comprar el formato y gestionó la transacción representando a estos socios. Poco después de esta operación, Cuatro Cabezas vendió este formato a otros países, y más tarde creó y exportó varios formatos más. Esta operación, generada y dirigida por Levin, le dio a Cuatro Cabezas la oportunidad de aprender la lógica subyacente a la producción y el comercio de los formatos de televisión. Otro episodio consiste en un clásico ejemplo de difusión. Pedro Marchevsky, quien fue durante años el jefe de agrónomos de Nicolás Catena, dejó la compañía de éste para fundar su propia bodega, Dominio del Plata, con Susana Balbo, su esposa y exrepresentante de ventas en el extranjero de diversas bodegas de Mendoza. En su nueva compañía, Marchevsky aplicó el conocimiento que había adquirido trabajando

para Catena sobre cómo producir vinos atractivos para los mercados mundiales. Su bodega llegó a alcanzar una fuerte presencia en el Reino Unido.

La difusión del modelo de negocios de exportación se ve facilitada por el hecho de que el tipo de conocimiento en que se basa la ventaja de los pioneros exportadores sobre sus pares es de naturaleza *general*. Esencialmente, los pioneros saben que para exportar se necesita cambiar el modelo de negocios. Saben que necesitan realizar esfuerzos conscientes para saltar la brecha que divide los patrones de consumo de los países en desarrollo y de los desarrollados, tales como construir capacidades de diseño y mejorar los procesos productivos. Saben también que las prácticas comerciales son diferentes en los mercados desarrollados y, por lo tanto, se requieren esfuerzos para cumplir con las expectativas de los distribuidores extranjeros, si se quiere contarlos como socios en relaciones de largo plazo. Más aún, comparten la idea fundamental de que es factible establecer un negocio sustentable de exportación a países desarrollados. La naturaleza general de este conocimiento permite que se difunda. Está arraigado en componentes específicos del modelo de negocios de exportación que son visibles, tales como las características principales del producto que se exporta, el tipo de mejoras tecnológicas que se introducen y el perfil de habilidades de los trabajadores y directivos que se contratan. Todos estos elementos apuntalan la noción de que es factible exportar sustentablemente a países desarrollarlos, pero también que hacerlo implica cambiar prácticas de negocios arraigadas en el ámbito local.

La generalización del proceso de difusión involucra a una amplia variedad de actores. Entre ellos, se destaca el papel de las multinacionales. En las industrias de vinos y de televisión un gran número de multinacionales han entrado al sector en etapas relativamente tempranas del proceso de difusión y en la actualidad explican una fracción sustancial de la producción y de las exportaciones. En ambos sectores, estas empresas entraron principalmente a través de la adquisición de firmas nacionales con el objetivo principal de servir a los mercados externos. Por lo tanto, su presencia ha contribuido de manera significativa a la expansión del modelo de negocio de exportación. A pesar de su importante papel, en ninguno de nuestros estudios encontramos que una multinacional sea el pionero exportador. Nuestra hipótesis es que mientras estas organizaciones entienden bien el funcionamiento de los mercados externos, antes de que el pionero haya implementado el nuevo modelo de negocios no están convencidas de que pueden adaptar su forma de hacer negocios a las condiciones locales. Su incertidumbre se magnifica por el hecho de que no sólo tienen que garantizar condiciones adecuadas de producción, sino también a encontrar una manera de desarrollar capacidades de diseño para que se plasmen en productos adaptados a las condiciones locales que a la vez se correspondan con las características del consumo en los mercados externos. Esta incertidumbre sólo se resuelve una vez que el pionero demuestra la viabilidad del modelo de negocio de exportación<sup>19</sup>.

Algunos estudios ponen de relieve el papel de los organismos públicos y asociaciones privadas como agentes de difusión en el desarrollo exportador (v.g., McDermott, 2007). En concordancia con esos estudios, también encontramos que el rol de estos agentes es importante para la difusión del modelo de negocios de exportación. Sin embargo, su función parece ser menos relevante como disparadores de este pro-

<sup>19</sup> Nuestros resultados aquí son consistentes con los de Wagner y Zahler (2010), que encuentran en su análisis cuantitativo de nuevas exportaciones chilenas que los primeros exportadores tienden a exportar volúmenes más pequeños que sus seguidores.

ceso. Por ejemplo, a pesar de que el INTA realizaba experimentos con nuevas uvas y vinos en la década de 1980, al mismo tiempo que Nicolás Catena ensayaba con vinos del nuevo mundo, este organismo no ayudó a las bodegas a entender las nuevas formas en las que el vino se consumía en el mundo desarrollado. Por este motivo, no fue un agente central para destrabar la principal restricción que les impedía aprovechar las nuevas oportunidades abiertas en el mercado internacional. Recién el INTA se convirtió en un agente importante de difusión (principalmente en lo que hace a los aspectos productivos del modelo de negocios de exportación) en la década de 1990, luego de que Catena hubiera exportado sus primeras botellas de vino del nuevo mundo a Estados Unidos, mostrando así el camino de cómo integrar en forma consistente una nueva forma concebir, diseñar, producir y comercializar estos productos.

## 7. Conclusiones y comentarios finales

Sobre la base de los resultados de cuatro estudios de caso en Argentina, en este trabajo construimos un marco conceptual para explicar el fenómeno de emergencia exportadora en sectores productores de bienes diferenciados. El marco conceptual consiste de tres partes. La primera parte diferencia dos tipos ideales de modelos de negocios que contrastan la forma en la cual los exportadores consistentes y las firmas orientadas al mercado local conciben y conducen sus negocios. La segunda parte describe el rol del pionero exportador en el surgimiento de un nuevo sector exportador, enfatizando la comprensión de los mercados externos como su atributo más destacado. El tercero describe el proceso de difusión iniciado por el pionero exportador, enfatizando la naturaleza general de su conocimiento que lo hace susceptible de difusión.

Uno de nuestros hallazgos más importantes es que el desempeño exportador depende más de la comprensión de los mercados externos que de la eficiencia productiva. Es dicho conocimiento el que permite implementar el modelo de negocios de exportación. El desafío de política, entonces, es convencer a los productores locales de la necesidad de cambiar el modelo de negocio con el que operan antes de encarar un negocio de exportación sustentable hacia países desarrollados. El pionero exportador posee este convencimiento ya que entiende el mercado externo fruto de su inmersión previa en dicho mercado. Otros productores no tienen la experiencia previa del pionero. Sin embargo, pueden adquirir el conocimiento del mercado externo a través del proceso de difusión. Por este motivo, creemos que se pueden diseñar políticas públicas de promoción de exportaciones que no sólo intenten acelerar dicho proceso dentro de sectores en los cuales ya existen exportadores consistentes sino también promover la difusión del modelo de negocios de exportación hacia otros sectores. Esto es posible debido al carácter general del conocimiento a difundirse. Por ejemplo, es posible implementar programas orientados a construir "habilidades flexibles" que cambien el mindset con el que los productores encaran la actividad de exportación. Dichos programas podrían involucrar a exportadores exitosos para aprovechar la mayor credibilidad de la que gozan entre sus pares y lograr así una transmisión de conocimiento más efectiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABERNATHY, F. H., DUNLOP, J.T., HAMMOND, J. H. y WEIL, D. (1999): *A stitch in time: Lean retailing and the transformation of manufacturing - Lessons from the apparel and textile industries*, Oxford University Press.
- AMSDEN, A. H. (1989): *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, Oxford University Press.
- ARTOPOULOS, A., FRIEL, D. y HALLAK, J.C. (2011a): "Lifting the Domestic Veil: The Challenges of Exporting Differentiated Goods across the Development Divide", NBER Working Paper N° 16947.
- ARTOPOULOS, A., FRIEL, D. y HALLAK, J.C. (2011b): "Export Emergence of Differentiated Goods from Developing Countries: Four Argentine Cases", Documento de Trabajo N° 107, Dept. Economía, Universidad de San Andrés.
- ARTOPOULOS, A., FRIEL, D. y HALLAK, J.C. (2013): "Export Emergence of Differentiated Goods from Development Countries: Export Pioneers and Business Practices in Argentina", *Journal of Development Economics*, 105, 19-35.
- BILKEY, W. y NES, E. (1982): "Country-of-Origin Effects on Product Evaluation", *Journal of International Business Studies*, 13, 89-99.
- BLOOM, N. y VAN REENEN, J. (2010): "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?", *Journal of Economic Perspectives*, 24, 203-224.
- BRAMBILLA, I., LEDERMAN, D. y PORTO, G. (2012): "Exports, Export Destinations and Skills", *American Economic Review*, 102, 3406-3438.
- CHOI, Y. C., HUMMELS, D. y XIANG, C. (2009): "Explaining Import Quality: The Role of the Income Distribution", *Journal of International Economics*, 77(2), 265-275.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- EASTERLY, W. y RESHEF, A. (2010): "African Export Successes: Surprises, Stylized Facts, and Explanations", NBER Working Paper 16597.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building Theories from Case Studies Research", *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- ELANGO, B. y PATNAIK, C. (2007): "Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms", *Journal of International Business Studies*, 38, 541-555.
- FREUND, C. y PIEROLA, M. (2009): "Export Entrepreneurs: Evidence from Peru," mimeo. The World Bank.
- GEREFFI, G. (1999): "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- GRANOVETTER, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- HALLAK, J. C. (2006): "Product Quality and the Direction of Trade", *Journal of International Economics*, 68(1), 238-265.
- HALLAK, J.C. y SIVADASAN, J. (2013): "Product and Process Productivity: Implications for Quality Choice and Conditional Exporter Premia", *Journal of International Economics*, 91, 53-67.
- HANSON, G. (2012): "The Rise of Middle Kingdoms: Emerging Economies in Global Trade", *Journal of Economic Perspectives*, 26, 41-64.
- HAUSMANN, R. y RODRIK, D. (2003), "Economic Development as Self-Discovery", *Journal of Development Economics*, 72(2), 603-633.
- HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H. (2002): "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?", *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- IACOVONE, L. y JAVORCIK, B. (2010): "Multi-Product Exporters: Product Churning, Uncertainty and Export Discoveries", *Economic Journal*, 120, 481-499.
- ICHNIOWSKI, C. y SHAW, K. (2003): "Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices", *Journal of Economic Perspectives*, 17, 155-180.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- KATZ, J. (1984): "Domestic Technological Innovations and Dynamic Comparative Advantage", *Journal of Development Economics*, 16, 13-37.

- KEESING, D. y LALL, S. (1992): "Marketing Manufactured Exports from Developing Countries: Learning Sequences and Public Support", en Helleiner, G. (ed.), *Trade Policy, Industrialization, and Development: New Perspectives*. Oxford: Clarendon Press.
- KIM, L. (1997): *Imitation and Innovation. The dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston: Harvard Business School Press.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- KRUGER, J. y DUNNING, D. (1999): "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134.
- MADSEN, T. y SERVAIS, P. (1997): "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, 6(6), 561-83.
- MCDERMOTT, G. (2007): "The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Recombining the Vines That Bind in Argentina", *Politics & Society* 35(1), 103.
- MELITZ, Marc J. y REDDING, Stephen J. (en prensa): "Heterogeneous Firms and Trade", en *Handbook of International Economics*, 4ta. edición. Volume 4, North Holland: Elsevier.
- NELSON, R. y PACK, H. (1999): "The Asian Miracle and Modern Growth Theory", *The Economic Journal*, 109(457), 416-436.
- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*, London: Routledge.
- RAUCH, J. E. (1999): "Networks Versus Markets in International trade", *Journal of International Economics*, 48(1), 7-35.
- SABEL, C., FERNÁNDEZ ARIAS, E., HAUSMANN, R., RODRÍGUEZ-CLARE, A., STEIN, E. (2012): *Export Pioneers in Latin America*, IDB-DRCLAS. Cambridge, MA: Harvard University.
- SILVERSTEIN, M. y FISKE, N. (2003): "Luxury for the Masses", *Harvard Business Review*, April.
- SHAFER, S. M., SMITH, H. J., y LINDER, J. C. (2005): "The power of business models", *Business horizons*, 48, 199-207.
- SHARMA, D. y BOMSTERMO, A. (2003): "The Internationalization Process of Born Globals: a Network View", *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- SHENKAR, O. (2001): "Cultural Distance Revisited", *Journal of International Business Studies*, 32, 519-535.
- STEENKAMP, J.-B.E.M. y VERLEGH, P.W.J. (1999): "A Review and Meta-analysis of Country-of-Origin Research", *Journal of Economic Psychology*, 20 (5), 521-546.
- SUTTON, J. (2007): "Quality, Trade, and the Moving Window: the Globalization Process", *Economic Journal*, 117, 469-498.
- UZZI, B. (1997): "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- VERHOOGEN, E. (2008): "Trade, Quality Upgrading, and Wage Inequality in the Mexican Manufacturing Sector", *Quarterly Journal of Economics*, 123(2), 489-530.
- VERNON, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 255-267.
- WAGNER, R. y ZHALER, A. (2010): "New Exports from Emerging Markets: Do Followers Benefit from Pioneers?", mimeo.
- ZHOU, L., WU, W-p., y LUO, X. (2007): "Internationalization and the Performance of Born-global SMEs: The Mediating Role of Social Networks", *Journal of International Business Studies*, 38, 673-690.

## RESUMEN

*Varios países en desarrollo exhiben un desempeño débil como exportadores de bienes diferenciados a países desarrollados. Este trabajo construye un marco analítico que explica los principales obstáculos que impiden a los productores de bienes diferenciados establecer una presencia estable en el mundo desarrollado y el proceso a través del cual dichos obstáculos pueden ser superados. Construimos el marco analítico en base a estudios de caso de emergencia exportadora en cuatro industrias argentinas: vinos, programas de televisión, yates a motor y muebles de madera. Debido al escaso número de sectores estudiados, las hipótesis planteadas aquí requieren de trabajos futuros que las pongan a prueba en un conjunto amplio de sectores. Encontramos que exportar*

*consistentemente a países desarrollados exige la adopción de cambios drásticos en la forma de concebir y llevar adelante las actividades de la firma con respecto a las prácticas de negocios que imperan entre las firmas orientadas al mercado doméstico. En tres de los cuatro sectores que estudiamos, un pionero exportador fue el primero en implementar dichos cambios. Sus acciones definieron un marco de referencia, desencadenando un proceso de difusión que fomentó el surgimiento de exportaciones en el sector. La característica fundamental que distingue a los pioneros exportadores es su ventaja de conocimiento sobre los mercados externos fruto de su inmersión (embeddedness) previa en la comunidad de negocios de su industria en un país desarrollado.*

## SUMMARY

*Several developing countries exhibit a weak performance as exporters of differentiated goods to developed countries. This paper builds a conceptual framework to explain the main obstacles that prevent producers of differentiated products from establishing a consistent presence in the developed world and the process through which those obstacles may be overcome. We build our framework based on case studies of export emergence in four Argentine industries: wines, television programs, motorboats, and wooden furniture. Due to the small number of sectors studied, further work is needed to test the hypotheses we build here in a broad set of*

*sectors. We find that exporting consistently to developed countries requires the adoption of drastic changes in how business is conceived and conducted relative to the business practices that prevail among domestically-oriented firms. In three of the sectors we study, an export pioneer was the first to implement those changes. His actions set a benchmark, unleashing a diffusion process that fostered export emergence in the sector. The distinguishing feature of export pioneers is their knowledge advantage about foreign markets stemming from their previous embeddedness in the business community of their industry in a developed country.*

## REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

ARTOPOULOS, Alejandro, FRIEL, Daniel y HALLAK, Juan Carlos

"Levantando el velo doméstico: El desafío de exportar bienes diferenciados a países desarrollados". *DESARROLLO ECONÓMICO-REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES* (Buenos Aires), vol. 53, N° 211, enero-abril 2014 (pp. 285-311).

Descriptores: <Modelo de negocios de exportación> <Prácticas de exportación> <Pionero exportador> <Difusión> <Emergencia exportadora> <Estudios de caso> <Calidad de producto>.

Keywords: <Export business model> <Export practices> <Export pioneer> <Diffusion> <Export emergence> <Case studies> <Product quality>.

Clasificación JEL: F10, F14, M13, M16, O14, O33