

# El Desafío de Exportar Productos Diferenciados a Países Desarrollados

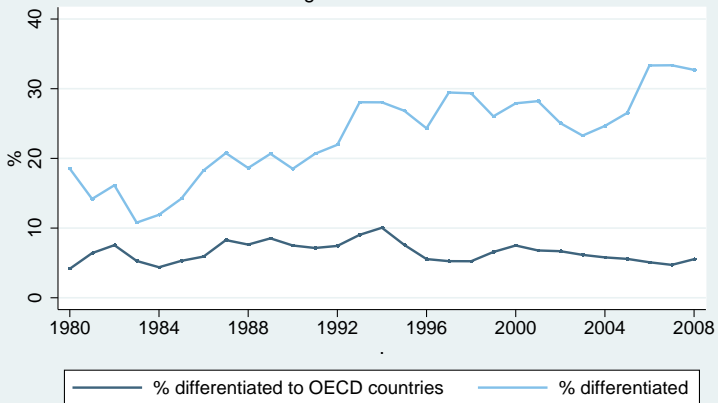
Juan Carlos Hallak

Universidad de San Andrés - CONICET

Córdoba, 16/10/2012

## Exports of Differentiated Products

Argentina 1980–2008



Note: Products are listed as differentiated according to Rauch liberal classification

Source: COMTRADE

# ¿Por qué las exportaciones argentinas de productos diferenciados a la OECD muestran poco dinamismo?

- ¿Falta de ventajas comparativas?
- Nuestra explicación: las firmas no exportan porque necesitan cambiar su manera de hacer negocios

Excepciones: se observa emergencia exportadora en algunos sectores específicos

# ¿Por qué las exportaciones argentinas de productos diferenciados a la OECD muestran poco dinamismo?

- ¿Falta de ventajas comparativas?
- Nuestra explicación: las firmas no exportan porque necesitan cambiar su manera de hacer negocios

Excepciones: se observa emergencia exportadora en algunos sectores específicos

# ¿Por qué las exportaciones argentinas de productos diferenciados a la OECD muestran poco dinamismo?

- ¿Falta de ventajas comparativas?
- Nuestra explicación: las firmas no exportan porque necesitan cambiar su manera de hacer negocios

Excepciones: se observa emergencia exportadora en algunos sectores específicos

# ¿Por qué las exportaciones argentinas de productos diferenciados a la OECD muestran poco dinamismo?

- ¿Falta de ventajas comparativas?
- Nuestra explicación: las firmas no exportan porque necesitan cambiar su manera de hacer negocios

Excepciones: se observa emergencia exportadora en algunos sectores específicos

# Primer estudio: nuevos sectores exportadores en Argentina

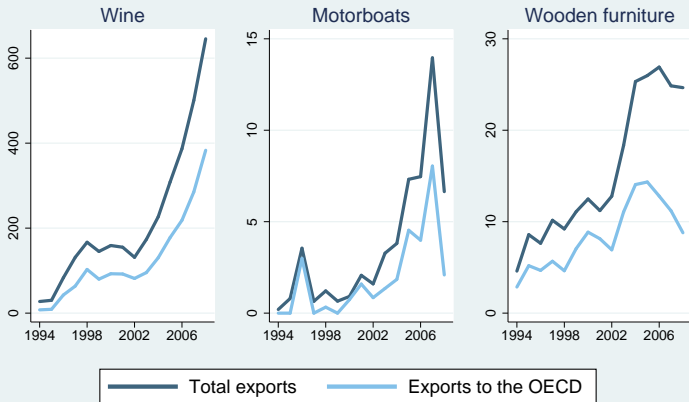
- Estudiamos cuatro sectores:
  - Vinos (Manufacturas de origen agrícola)
  - Muebles de madera (Manufacturas tradicionales)
  - Barcos livianos a motor (Manufacturas no tradicionales)
  - Programas de Televisión (Servicios)
- Estos sectores satisfacen:
  - » Crecimiento sustancial en las exportaciones (40% superior)
  - » Fracción sustancial de exportaciones a la OCDE (más de 1/3)
- Nos enfocamos en el siguiente tipo de exportaciones:
  - » Productos diferenciados
  - » Consistentes en el tiempo
  - » Hacia países desarrollados
  - » Bienes diseñados y producidos localmente

- Estudiamos cuatro sectores:
  - Vinos (Manufacturas de origen agrícola)
  - Muebles de madera (Manufacturas tradicionales)
  - Barcos livianos a motor (Manufacturas no tradicionales)
  - Programas de Televisión (Servicios)
- Estos sectores satisfacen:
  - Crecimiento sustancial en las exportaciones (40% superior)
  - Fracción sustancial de exportaciones a la OCDE (más de 1/3)
- Nos enfocamos en el siguiente tipo de exportaciones:
  - Productos diferenciados
  - Consistentes en el tiempo
  - Hacia países desarrollados
  - Bienes diseñados y producidos localmente



- Estudiamos cuatro sectores:
  - Vinos (Manufacturas de origen agrícola)
  - Muebles de madera (Manufacturas tradicionales)
  - Barcos livianos a motor (Manufacturas no tradicionales)
  - Programas de Televisión (Servicios)
- Estos sectores satisfacen:
  - Crecimiento sustancial en las exportaciones (40% superior)
  - Fracción sustancial de exportaciones a la OCDE (más de 1/3)
- Nos enfocamos en el siguiente tipo de exportaciones:
  - Productos diferenciados
  - Consistentes en el tiempo
  - Hacia países desarrollados
  - Bienes diseñados y producidos localmente

## Total exports in selected industries 1994–2008



Note: exports are expressed in US\$ millions  
 Source: COMTRADE and Argentine Customs

- Surgimiento de los "vinos del nuevo mundo"
  - Comenzó en Napa Valley en los 70s
  - Vinos producidos de "manera científica"
  - Atributos diferenciadores fácilmente entendidos por el consumidor
  - Diferente actitud del consumidor
  - Asociado con cambios en los patrones de consumo mundiales: cae el consumo per cápita en países productores tradicionales y sube en países no tradicionales Figura
  - Surgimiento de exportadores no tradicionales Figura

## Case 1: Vinos (cont.)

- En este contexto, Argentina emergió en los 1990s como un actor importante en el mercado mundial de vinos [Figura](#)
  - Décimo mayor exportador del mundo en 2008 [Tabla](#)
  - Estados Unidos, Canadá y Europa representan 2/3 de las exportaciones totales [Figura](#)

# Pionero: Nicolás Catena Zapata

## ● Historia previa

- Heredero de una bodega de tres generaciones Foto Catena
- Ph.D. en economía de Columbia
- Instructor visitante en Berkeley a comienzos de los 80s
  - Visita Napa Valley
  - Establece amistad con Robert Mondavi y otros
  - Testigo de la transformación de la industria del vino en California

## ● Acciones

- Elige focalizarse en Cabernet Sauvignon y Chardonnay
- Introduce nuevos métodos productivos
- Estrategia de marketing apunta a construcción de prestigio entre periodistas especializados

## ● Resultados

- Única firma en exhibir crecimiento ininterrumpido en sus exportaciones a la OCDE desde 1994 hasta 2006
- Primero en vender una botella de vino por más de US\$ 15 en EE.UU. (en 1992), y un vino ícono de más de US\$ 80, a EE.UU. (en 1997)

# Pionero: Nicolás Catena Zapata

## ● Historia previa

- Heredero de una bodega de tres generaciones Foto Catena
- Ph.D. en economía de Columbia
- Instructor visitante en Berkeley a comienzos de los 80s
  - Visita Napa Valley
  - Establece amistad con Robert Mondavi y otros
  - Testigo de la transformación de la industria del vino en California

## ● Acciones

- Elige focalizarse en Cabernet Sauvignon y Chardonnay
- Introduce nuevos métodos productivos
- Estrategia de marketing apunta a construcción de prestigio entre periodistas especializados

## ● Resultados

- Única firma en exhibir crecimiento ininterrumpido en sus exportaciones a la OCDE desde 1994 hasta 2006
- Primero en vender una botella de vino por más de US\$ 15 en EE.UU. (en 1992), y un vino icónico de más de US\$ 80, a EE.UU. (en 1997)

# Pionero: Nicolás Catena Zapata

## ● Historia previa

- Heredero de una bodega de tres generaciones Foto Catena
- Ph.D. en economía de Columbia
- Instructor visitante en Berkeley a comienzos de los 80s
  - Visita Napa Valley
  - Establece amistad con Robert Mondavi y otros
  - Testigo de la transformación de la industria del vino en California

## ● Acciones

- Elige focalizarse en Cabernet Sauvignon y Chardonnay
- Introduce nuevos métodos productivos
- Estrategia de marketing apunta a construcción de prestigio entre periodistas especializados

## ● Resultados

- Unica firma en exhibir crecimiento ininterrumpido en sus exportaciones a la OCDE desde 1994 hasta 2006 Figura
- Primero en vender una botella de vino por más de U\$S 15 en EE.UU. (en 1992), y un vino ícono de más de U\$S 80, a EE.UU (en 1997)

- Bodegas locales que estaban experimentando con vinos del nuevo mundo comienzan a exportar consistentemente después de Catena
- Masiva entrada de multinacionales solo a partir de 1997 (con review del Wine Spectator)
- Acciones de apoyo de organismos públicos y público-privados ayudan a generalizar el fenómeno



## Caso 2: Barcos livianos

- Comercio mundial (importaciones y exportaciones) dominado por países desarrollados [Tabla](#)
- Las exportaciones de Argentina han crecido sustancialmente pero aún son modestas [Figura](#)
  - Cuatro exportadores explican el 80% de todas las ventas al exterior
  - La mayoría de las exportaciones van a Europa Occidental
  - Segmento target: consumidores de clase media alta con poder adquisitivo creciente
  - Foco en barcos de 10 a 12 metros y hasta 15 toneladas, precio de venta de alrededor de € 400,000 [Imagen](#)

- Historia previa: sin experiencia de producción
  - López Blanco fue por varios años contador y administrador de negocios para distintas firmas de la industria náutica
  - Luego se convirtió en importador: fue distribuidor doméstico de Ferreti, Cummins (y astilleros domésticos)
- Acciones
  - En 2000 comenzó a producir barcos con intención de exportar
  - Focalizó su producción en un solo modelo
  - Upgrade de producción (matriz propia para producto estandarización), manual técnico, electrodomésticos italianos, panel de comando similar Audi/Ferrari, desarrollo de proveedores)
  - Construyó una red de distribuidores propia en Europa
- Resultados
  - Primero en exportar consistentemente a la OCDE
  - Líder en cantidades exportadas
- Difusión limitada a otras dos firmas nacionales

- Historia previa: sin experiencia de producción
  - López Blanco fue por varios años contador y administrador de negocios para distintas firmas de la industria náutica
  - Luego se convirtió en importador: fue distribuidor doméstico de Ferreti, Cummins (y astilleros domésticos)
- Acciones
  - En 2000 comenzó a producir barcos con intención de exportar
  - Focalizó su producción en un solo modelo
  - Upgrade de producción (matriz propia para producto estandarización), manual técnico, electrodomésticos italianos, panel de comando símil Audi/Ferrari, desarrollo de proveedores)
  - Construyó una red de distribuidores propia en Europa
- Resultados
  - Primero en exportar consistentemente a la OCDE
  - Líder en cantidades exportadas
- Difusión limitada a otras dos firmas nacionales

- Historia previa: sin experiencia de producción
  - López Blanco fue por varios años contador y administrador de negocios para distintas firmas de la industria náutica
  - Luego se convirtió en importador: fue distribuidor doméstico de Ferreti, Cummins (y astilleros domésticos)
- Acciones
  - En 2000 comenzó a producir barcos con intención de exportar
  - Focalizó su producción en un solo modelo
  - Upgrade de producción (matriz propia para producto estandarización), manual técnico, electrodomésticos italianos, panel de comando símil Audi/Ferrari, desarrollo de proveedores)
  - Construyó una red de distribuidores propia en Europa
- Resultados
  - Primero en exportar consistentemente a la OCDE
  - Líder en cantidades exportadas
- Difusión limitada a otras dos firmas nacionales

- Historia previa: sin experiencia de producción
  - López Blanco fue por varios años contador y administrador de negocios para distintas firmas de la industria náutica
  - Luego se convirtió en importador: fue distribuidor doméstico de Ferreti, Cummins (y astilleros domésticos)
- Acciones
  - En 2000 comenzó a producir barcos con intención de exportar
  - Focalizó su producción en un solo modelo
  - Upgrade de producción (matriz propia para producto estandarización), manual técnico, electrodomésticos italianos, panel de comando símil Audi/Ferrari, desarrollo de proveedores)
  - Construyó una red de distribuidores propia en Europa
- Resultados
  - Primero en exportar consistentemente a la OCDE
  - Líder en cantidades exportadas
- Difusión limitada a otras dos firmas nacionales

- Modelo de Negocios Exportador vs Modelo de Negocios Doméstico
- Pioneros Exportadores
- Difusión

# Componentes del Modelo de Negocios

- Producto
  - Identificar qué producir y vender
- Producción
  - Cómo se producen los bienes
- Marketing
  - Cómo se venden los bienes

- Entender la demanda (cambiante) en países desarrollados y adaptar el producto para satisfacerla
  - La demanda de los consumidores es diferente
    - Los países más ricos demandan más calidad y diseños más sofisticados
    - Las percepciones de estilo difieren incluso entre países con ingreso per cápita similares
  - Creciente importancia de aspectos simbólicos en el consumo
    - New luxury goods: "una nueva categoría de productos y servicios que poseen un nivel más alto de calidad, gusto y aspiración que otros bienes en la categoría pero que pese a esto siguen estando al alcance de los consumidores"; (por ejemplo, vinos del "nuevo mundo", muebles contemporáneos)

La naturaleza tácita de este conocimiento es una restricción crítica

- Espontáneamente adquirida en el mercado interno, pero difícil de adquirir internacionalmente



- Entender la demanda (cambiante) en países desarrollados y adaptar el producto para satisfacerla
  - La demanda de los consumidores es diferente
    - Los países más ricos demandan más calidad y diseños más sofisticados
    - Las percepciones de estilo difieren incluso entre países con ingreso per cápita similares
  - Creciente importancia de aspectos simbólicos en el consumo
    - New luxury goods: "una nueva categoría de productos y servicios que poseen un nivel más alto de calidad, gusto y aspiración que otros bienes en la categoría pero que pese a esto siguen estando al alcance de los consumidores"; (por ejemplo, vinos del "nuevo mundo", muebles contemporáneos)

La naturaleza tácita de este conocimiento es una restricción crítica

- Espontáneamente adquirida en el mercado interno, pero difícil de adquirir internacionalmente

- Entender la demanda (cambiante) en países desarrollados y adaptar el producto para satisfacerla
  - La demanda de los consumidores es diferente
    - Los países más ricos demandan más calidad y diseños más sofisticados
    - Las percepciones de estilo difieren incluso entre países con ingreso per cápita similares
  - Creciente importancia de aspectos simbólicos en el consumo
    - New luxury goods: "una nueva categoría de productos y servicios que poseen un nivel más alto de calidad, gusto y aspiración que otros bienes en la categoría pero que pese a esto siguen estando al alcance de los consumidores"; (por ejemplo, vinos del "nuevo mundo", muebles contemporáneos)

La naturaleza tácita de este conocimiento es una restricción crítica

- Espontáneamente adquirida en el mercado interno, pero difícil de adquirir internacionalmente

- Entender la demanda (cambiante) en países desarrollados y adaptar el producto para satisfacerla
  - La demanda de los consumidores es diferente
    - Los países más ricos demandan más calidad y diseños más sofisticados
    - Las percepciones de estilo difieren incluso entre países con ingreso per cápita similares
  - Creciente importancia de aspectos simbólicos en el consumo
    - New luxury goods: "una nueva categoría de productos y servicios que poseen un nivel más alto de calidad, gusto y aspiración que otros bienes en la categoría pero que pese a esto siguen estando al alcance de los consumidores"; (por ejemplo, vinos del "nuevo mundo", muebles contemporáneos)

La naturaleza tácita de este conocimiento es una restricción crítica

- Espontáneamente adquirida en el mercado interno, pero difícil de adquirir internacionalmente

- Entender la demanda (cambiante) en países desarrollados y adaptar el producto para satisfacerla
  - La demanda de los consumidores es diferente
    - Los países más ricos demandan más calidad y diseños más sofisticados
    - Las percepciones de estilo difieren incluso entre países con ingreso per cápita similares
  - Creciente importancia de aspectos simbólicos en el consumo
    - New luxury goods: "una nueva categoría de productos y servicios que poseen un nivel más alto de calidad, gusto y aspiración que otros bienes en la categoría pero que pese a esto siguen estando al alcance de los consumidores"; (por ejemplo, vinos del "nuevo mundo", muebles contemporáneos)

La naturaleza tácita de este conocimiento es una restricción crítica

- Espontáneamente adquirida en el mercado interno, pero difícil de adquirir internacionalmente

- Necesidad de hacer un "upgrade" en la producción
  - Mejorar la calidad
  - Mayor atención a los detalles

La capacidad para implementar este "upgrade" no parece ser una restricción crítica

- Necesidad de hacer un "upgrade" en la producción
  - Mejorar la calidad
  - Mayor atención a los detalles

La capacidad para implementar este "upgrade" no parece ser una restricción crítica

- Necesidad de hacer un "upgrade" en la producción
  - Mejorar la calidad
  - Mayor atención a los detalles

La capacidad para implementar este "upgrade" no parece ser una restricción crítica

- Necesidad de hacer un "upgrade" en la producción
  - Mejorar la calidad
  - Mayor atención a los detalles

La capacidad para implementar este "upgrade" no parece ser una restricción crítica



- Relaciones con distribuidores
  - Las prácticas de negocios son diferentes (e.j. requerimientos de consistencia en la calidad y de entrega a tiempo)
  - Rol de los distribuidores como fuente de información acerca de la evolución en la demanda
- Publicidad
  - Necesidad de crear una marca en el exterior
  - Estrategia para enfrentar el "country-of-origin bias"

La naturaleza tácita del componente de marketing es también una restricción crítica

- Relaciones con distribuidores
  - Las prácticas de negocios son diferentes (e.j. requerimientos de consistencia en la calidad y de entrega a tiempo)
  - Rol de los distribuidores como fuente de información acerca de la evolución en la demanda
- Publicidad
  - Necesidad de crear una marca en el exterior
  - Estrategia para enfrentar el "country-of-origin bias"

La naturaleza tácita del componente de marketing es también una restricción crítica

- Relaciones con distribuidores
  - Las prácticas de negocios son diferentes (e.j. requerimientos de consistencia en la calidad y de entrega a tiempo)
  - Rol de los distribuidores como fuente de información acerca de la evolución en la demanda
- Publicidad
  - Necesidad de crear una marca en el exterior
  - Estrategia para enfrentar el "country-of-origin bias"

La naturaleza tácita del componente de marketing es también una restricción crítica

- Relaciones con distribuidores
  - Las prácticas de negocios son diferentes (e.j. requerimientos de consistencia en la calidad y de entrega a tiempo)
  - Rol de los distribuidores como fuente de información acerca de la evolución en la demanda
- Publicidad
  - Necesidad de crear una marca en el exterior
  - Estrategia para enfrentar el "country-of-origin bias"

La naturaleza tácita del componente de marketing es también una restricción crítica

# Exportar sin cambiar el Modelo de Negocios

- Es muy común que las empresas intenten exportar sin cambiar el modelo de negocios
- Buscan colocar sus productos existentes en vez de buscar oportunidades que requerirían modificar dichos productos
- En general fracasan en su intento exportador: exportan sólo esporádicamente y en volúmenes limitados

Terminan intentando vender sus productos diferenciados como si fueran commodities

# Exportar sin cambiar el Modelo de Negocios

- Es muy común que las empresas intenten exportar sin cambiar el modelo de negocios
- Buscan colocar sus productos existentes en vez de buscar oportunidades que requerirían modificar dichos productos
- En general fracasan en su intento exportador: exportan sólo esporádicamente y en volúmenes limitados

Terminan intentando vender sus productos diferenciados como si fueran commodities

# Exportar sin cambiar el Modelo de Negocios

- Es muy común que las empresas intenten exportar sin cambiar el modelo de negocios
- Buscan colocar sus productos existentes en vez de buscar oportunidades que requerirían modificar dichos productos
- En general fracasan en su intento exportador: exportan sólo esporádicamente y en volúmenes limitados

Terminan intentando vender sus productos diferenciados como si fueran commodities

# Exportar sin cambiar el Modelo de Negocios

- Es muy común que las empresas intenten exportar sin cambiar el modelo de negocios
- Buscan colocar sus productos existentes en vez de buscar oportunidades que requerirían modificar dichos productos
- En general fracasan en su intento exportador: exportan sólo esporádicamente y en volúmenes limitados

Terminan intentando vender sus productos diferenciados como si fueran commodities



# Exportar sin cambiar el Modelo de Negocios

- Es muy común que las empresas intenten exportar sin cambiar el modelo de negocios
- Buscan colocar sus productos existentes en vez de buscar oportunidades que requerirían modificar dichos productos
- En general fracasan en su intento exportador: exportan sólo esporádicamente y en volúmenes limitados

Terminan intentando vender sus productos diferenciados como si fueran commodities

- Modelo de Negocios Exportador versus Modelo de Negocios Doméstico
- Pioneros Exportadores
- Difusión

# Pionero exportador en tres sectores

- El pionero exportador es el primero en implementar el modelo de negocios de exportación
- En tres de los cuatro sectores que estudiamos encontramos un pionero exportador:
  - Programas de TV
  - Barcos livianos a motor
  - Vinos
- En la industria de muebles no encontramos un pionero exportador

# Pionero exportador en tres sectores

- El pionero exportador es el primero en implementar el modelo de negocios de exportación
- En tres de los cuatro sectores que estudiamos encontramos un pionero exportador:
  - Programas de TV
  - Barcos livianos a motor
  - Vinos
- En la industria de muebles no encontramos un pionero exportador

# Pionero exportador en tres sectores

- El pionero exportador es el primero en implementar el modelo de negocios de exportación
- En tres de los cuatro sectores que estudiamos encontramos un pionero exportador:
  - Programas de TV
  - Barcos livianos a motor
  - Vinos
- En la industria de muebles no encontramos un pionero exportador

# Pioneros exportadores: hallazgos principales

- El pionero tiene una ventaja de conocimiento
  - Conoce y entiende los mercados externos
  - No necesariamente es un experto en producción
- Su ventaja de conocimiento proviene de su "embeddedness" en la comunidad de negocios de mercados clave de su industria
  - Su embeddedness es previo y no está vinculado a su decisión posterior de exportar
- Este conocimiento les permite desarrollar la visión de un modelo de negocios exportador, que luego implementan

# Pioneros exportadores: hallazgos principales

- El pionero tiene una ventaja de conocimiento
  - Conoce y entiende los mercados externos
  - No necesariamente es un experto en producción
- Su ventaja de conocimiento proviene de su "embeddedness" en la comunidad de negocios de mercados clave de su industria
  - Su embeddedness es previo y no está vinculado a su decisión posterior de exportar
- Este conocimiento les permite desarrollar la visión de un modelo de negocios exportador, que luego implementan

# Pioneros exportadores: hallazgos principales

- El pionero tiene una ventaja de conocimiento
  - Conoce y entiende los mercados externos
  - No necesariamente es un experto en producción
- Su ventaja de conocimiento proviene de su "embeddedness" en la comunidad de negocios de mercados clave de su industria
  - Su embeddedness es previo y no está vinculado a su decisión posterior de exportar
- Este conocimiento les permite desarrollar la visión de un modelo de negocios exportador, que luego implementan



# Pioneros exportadores: hallazgos principales

- El pionero tiene una ventaja de conocimiento
  - Conoce y entiende los mercados externos
  - No necesariamente es un experto en producción
- Su ventaja de conocimiento proviene de su "embeddedness" en la comunidad de negocios de mercados clave de su industria
  - Su embeddedness es previo y no está vinculado a su decisión posterior de exportar
- Este conocimiento les permite desarrollar la visión de un modelo de negocios exportador, que luego implementan

- Modelo de Negocios Exportador versus Modelo de Negocios Doméstico
- Pioneros Exportadores
- Difusión

# Difusión: El rol del pionero y de otros actores

- La implementación del modelo de negocios exportador genera difusión en el sector
  - El pionero muestra que exportar consistentemente a países desarrollados es posible y rentable
  - Muestra que lograr esas exportaciones requiere de cambios sustanciales en el modelo de negocios
  - Sus acciones proveen información valiosa acerca de a qué mercados apuntar o qué tipo de productos diseñar
- La difusión del modelo de negocios se acelera con la contribución multinacionales, organizaciones públicas, privadas y mixtas

# Difusión: El rol del pionero y de otros actores

- La implementación del modelo de negocios exportador genera difusión en el sector
  - El pionero muestra que exportar consistentemente a países desarrollados es posible y rentable
  - Muestra que lograr esas exportaciones requiere de cambios sustanciales en el modelo de negocios
  - Sus acciones proveen información valiosa acerca de a qué mercados apuntar o qué tipo de productos diseñar
- La difusión del modelo de negocios se acelera con la contribución multinacionales, organizaciones públicas, privadas y mixtas

# Difusión: El rol del pionero y de otros actores

- La implementación del modelo de negocios exportador genera difusión en el sector
  - El pionero muestra que exportar consistentemente a países desarrollados es posible y rentable
  - Muestra que lograr esas exportaciones requiere de cambios sustanciales en el modelo de negocios
  - Sus acciones proveen información valiosa acerca de a qué mercados apuntar o qué tipo de productos diseñar
- La difusión del modelo de negocios se acelera con la contribución multinacionales, organizaciones públicas, privadas y mixtas

# Difusión: El rol del pionero y de otros actores

- La implementación del modelo de negocios exportador genera difusión en el sector
  - El pionero muestra que exportar consistentemente a países desarrollados es posible y rentable
  - Muestra que lograr esas exportaciones requiere de cambios sustanciales en el modelo de negocios
  - Sus acciones proveen información valiosa acerca de a qué mercados apuntar o qué tipo de productos diseñar
- La difusión del modelo de negocios se acelera con la contribución multinacionales, organizaciones públicas, privadas y mixtas
  - Estos actores, sin embargo, no juegan un rol importante en las etapas iniciales del proceso de difusión

# Difusión: El rol del pionero y de otros actores

- La implementación del modelo de negocios exportador genera difusión en el sector
  - El pionero muestra que exportar consistentemente a países desarrollados es posible y rentable
  - Muestra que lograr esas exportaciones requiere de cambios sustanciales en el modelo de negocios
  - Sus acciones proveen información valiosa acerca de a qué mercados apuntar o qué tipo de productos diseñar
- La difusión del modelo de negocios se acelera con la contribución multinacionales, organizaciones públicas, privadas y mixtas
  - Estos actores, sin embargo, no juegan un rol importante en las etapas iniciales del proceso de difusión

# Difusión: El rol del pionero y de otros actores

- La implementación del modelo de negocios exportador genera difusión en el sector
  - El pionero muestra que exportar consistentemente a países desarrollados es posible y rentable
  - Muestra que lograr esas exportaciones requiere de cambios sustanciales en el modelo de negocios
  - Sus acciones proveen información valiosa acerca de a qué mercados apuntar o qué tipo de productos diseñar
- La difusión del modelo de negocios se acelera con la contribución multinacionales, organizaciones públicas, privadas y mixtas
  - Estos actores, sin embargo, no juegan un rol importante en las etapas iniciales del proceso de difusión



# ¿Por qué hay espacio para la difusión?

- La principal ventaja de conocimiento del pionero es de naturaleza "general"
  - características básicas de los productos exportados
  - importancia de mejorar la calidad
  - prácticas de negocios
- La naturaleza general de este conocimiento facilita su difusión a través de su manifestación en la implementación del modelo de negocios exportador
- Gran parte de este conocimiento podría fluir entre sectores, aunque esto puede no ocurrir de manera espontánea
  - ✦ Las políticas públicas podrían promover este flujo

# ¿Por qué hay espacio para la difusión?

- La principal ventaja de conocimiento del pionero es de naturaleza "general"
  - características básicas de los productos exportados
  - importancia de mejorar la calidad
  - prácticas de negocios
- La naturaleza general de este conocimiento facilita su difusión a través de su manifestación en la implementación del modelo de negocios exportador
- Gran parte de este conocimiento podría fluir entre sectores, aunque esto puede no ocurrir de manera espontánea
  - ✦ Las políticas públicas podrían promover este flujo

# ¿Por qué hay espacio para la difusión?

- La principal ventaja de conocimiento del pionero es de naturaleza "general"
  - características básicas de los productos exportados
  - importancia de mejorar la calidad
  - prácticas de negocios
- La naturaleza general de este conocimiento facilita su difusión a través de su manifestación en la implementación del modelo de negocios exportador
- Gran parte de este conocimiento podría fluir entre sectores, aunque esto puede no ocurrir de manera espontánea
  - Las políticas públicas podrían promover este flujo

# Segundo estudio: inserción en cadenas globales de valor

- Estudiamos dos casos
  - ✦ Calzado de alta gama
  - ✦ Basso (válvulas para motores de combustión interna)
- Característica común: productos no orientados al consumo masivo
  - ✦ Competencia basada en diferenciación de producto, no en precio
  - ✦ Alta calidad, diseño original y personalización de productos en cantidades bajas
  - ✦ Dificultad de replicar completamente el modelo de un producto

# Segundo estudio: inserción en cadenas globales de valor

- Estudiamos dos casos
  - Calzado de alta gama
  - Basso (válvulas para motores de combustión interna)
- Característica común: productos no orientados al consumo masivo
  - » Competencia basada en diferenciación de producto, no en precio
  - » Alta calidad, diseño original y customización implican atributos no estandarizados
  - » Dificultad de codificar completamente el diseño de un producto

# Segundo estudio: inserción en cadenas globales de valor

- Estudiamos dos casos
  - Calzado de alta gama
  - Basso (válvulas para motores de combustión interna)
- Característica común: productos no orientados al consumo masivo
  - Competencia basada en diferenciación de producto, no en precio
  - Alta calidad, diseño original y customización implican atributos no estandarizados
  - Dificultad de codificar completamente el diseño de un producto
    - Rol de contraparte local en interpretación de aspectos no codificados
    - Se requiere lenguaje y entendimiento común sobre como especificidades del diseño pueden impactar en appeal del producto

- Estudiamos dos casos
  - Calzado de alta gama
  - Basso (válvulas para motores de combustión interna)
- Característica común: productos no orientados al consumo masivo
  - Competencia basada en diferenciación de producto, no en precio
  - Alta calidad, diseño original y customización implican atributos no estandarizados
  - Dificultad de codificar completamente el diseño de un producto
    - Rol de contraparte local en interpretación de aspectos no codificados
    - Se requiere lenguaje y entendimiento común sobre como especificidades del diseño pueden impactar en appeal del producto

- Estudiamos dos casos
  - Calzado de alta gama
  - Basso (válvulas para motores de combustión interna)
- Característica común: productos no orientados al consumo masivo
  - Competencia basada en diferenciación de producto, no en precio
  - Alta calidad, diseño original y customización implican atributos no estandarizados
  - Dificultad de codificar completamente el diseño de un producto
    - Rol de contraparte local en interpretación de aspectos no codificados
    - Se requiere lenguaje y entendimiento común sobre como especificidades del diseño pueden impactar en appeal del producto



## Segundo estudio (CGV): Resultados

- Inserción en CGV y exportación con diseño propio observadas en ambos casos
  - Calzado de alta gama: distintas empresas adoptan cada una de estas estrategias
  - Basso: la misma empresa adopta ambas estrategias
- Inserción en CGV y exportación con diseño propio requieren capacidades complementarias
  - Las capacidades necesarias para diseñar un producto son las que también permiten interpretar un diseño incompletamente codificado
  - La capacidad de producir eficientemente productos de alta calidad diseñados en el exterior también permiten al diseñador local tercerizar eficientemente la producción de sus diseños

## Segundo estudio (CGV): Resultados

- Inserción en CGV y exportación con diseño propio observadas en ambos casos
  - Calzado de alta gama: distintas empresas adoptan cada una de estas estrategias
  - Basso: la misma empresa adopta ambas estrategias
- Inserción en CGV y exportación con diseño propio requieren capacidades complementarias
  - Las capacidades necesarias para diseñar un producto son las que también permiten interpretar un diseño incompletamente codificado
  - La capacidad de producir eficientemente productos de alta calidad diseñados en el exterior también permiten al diseñador local tercerizar eficientemente la producción de sus diseños

- Promoción de una cultura de calidad en el mercado interno
  - Rol de agencias e instituciones asociadas a la defensa del consumidor
  - Regulación y cumplimiento de políticas de retornos de ítems defectuosos
  - Apoyo a certificaciones públicas y sellos privados de calidad
  - Asegurar el acceso a insumos de calidad (posiblemente importados)
- Promoción del diseño como actividad sistemática y profesional en la firma

● Apoyo a la formación de diseñadores

● Regulación de los estándares de calidad, certificación y cumplimiento

● Apoyo a la gestión de diseño en la firma

- **Promoción de una cultura de calidad en el mercado interno**
  - Rol de agencias e instituciones asociadas a la defensa del consumidor
  - Regulación y cumplimiento de políticas de retornos de ítems defectuosos
  - Apoyo a certificaciones públicas y sellos privados de calidad
  - Asegurar el acceso a insumos de calidad (posiblemente importados)
- **Promoción del diseño como actividad sistemática y profesional en la firma**
  - Apoyo a la formación de diseñadores
  - Organización de eventos que otorgan visibilidad a diseñadores originales
  - Asistencia a la gestión de diseño en la firma

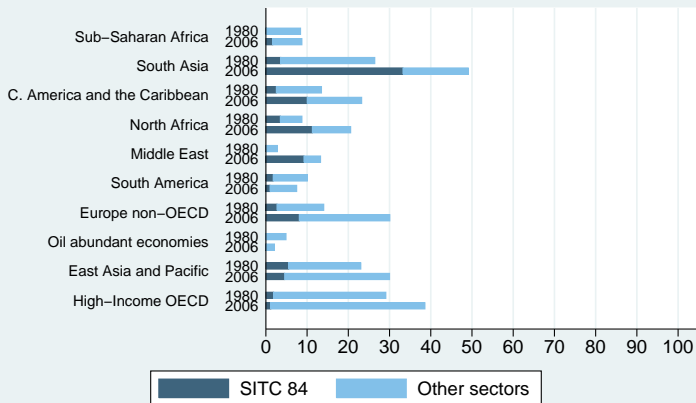
- Promoción de una cultura de calidad en el mercado interno
  - Rol de agencias e instituciones asociadas a la defensa del consumidor
  - Regulación y cumplimiento de políticas de retornos de ítems defectuosos
  - Apoyo a certificaciones públicas y sellos privados de calidad
  - Asegurar el acceso a insumos de calidad (posiblemente importados)
- Promoción del diseño como actividad sistemática y profesional en la firma
  - Apoyo a la formación de diseñadores
  - Organización de eventos que otorgan visibilidad a diseñadores originales
  - Asistencia a la gestión de diseño en la firma

- Promoción de una cultura de calidad en el mercado interno
  - Rol de agencias e instituciones asociadas a la defensa del consumidor
  - Regulación y cumplimiento de políticas de retornos de ítems defectuosos
  - Apoyo a certificaciones públicas y sellos privados de calidad
  - Asegurar el acceso a insumos de calidad (posiblemente importados)
- Promoción del diseño como actividad sistemática y profesional en la firma
  - Apoyo a la formación de diseñadores
  - Organización de eventos que otorgan visibilidad a diseñadores originales
  - Asistencia a la gestión de diseño en la firma

¡Muchas gracias!

# Share of Exports of Differentiated Products to OECD countries

1980–2006



Note: Products are listed as differentiated according to Rauch liberal classification

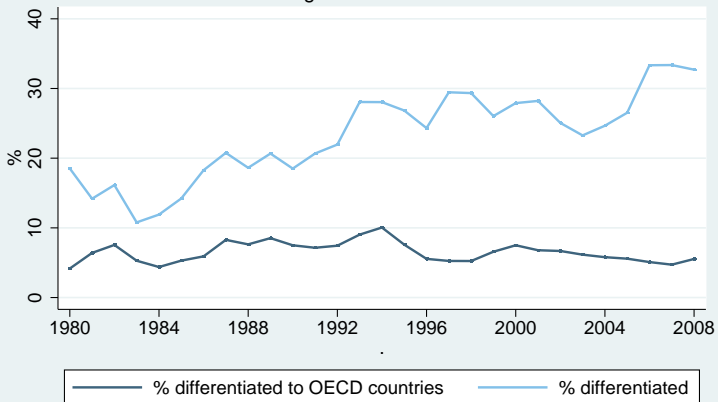
Sources: COMTRADE, Stats Canada

Return



## Exports of Differentiated Products

Argentina 1980–2008



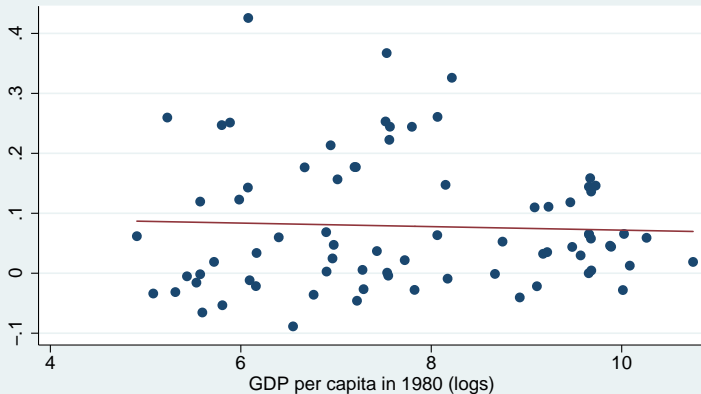
Note: Products are listed as differentiated according to Rauch liberal classification

Source: COMTRADE

[More on Argentina](#)

[Volver](#)

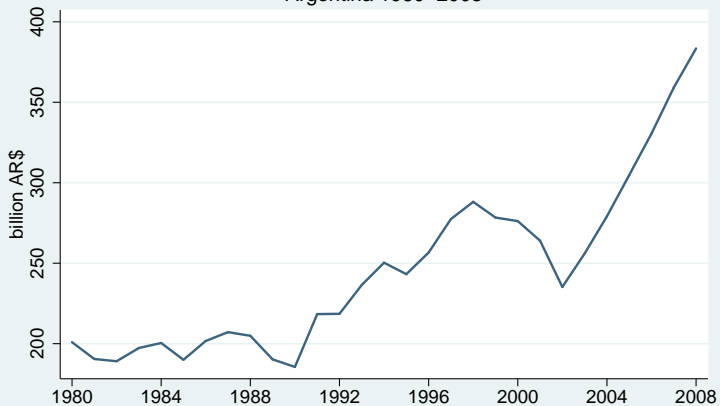
## Change in the share of differentiated exports to OECD countries vs GDP 1980 1980–2006



Sources: COMTRADE, Stats Canada

Volver

## Gross Domestic Product Argentina 1980–2008

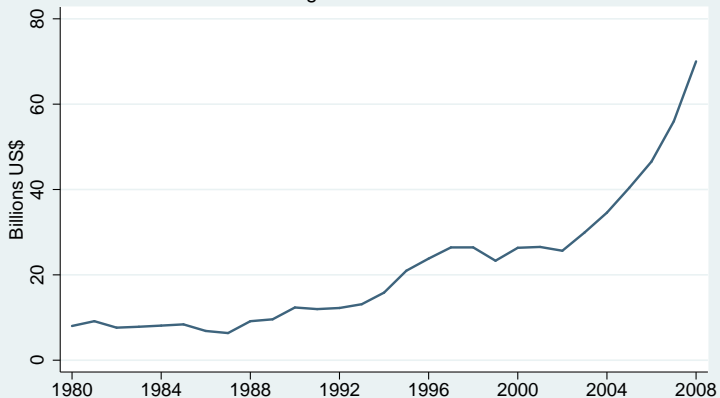


Note: 1993 prices

Source: National Institute of Statistics and Censuses of Argentina

Volver

## Total Exports Argentina 1980–2008

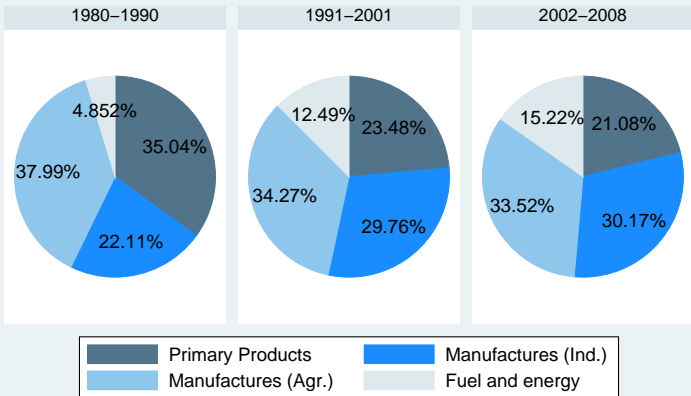


Source: National Institute of Statistics and Censuses of Argentina

Volver

## Exports composition

Argentina 1980–2008

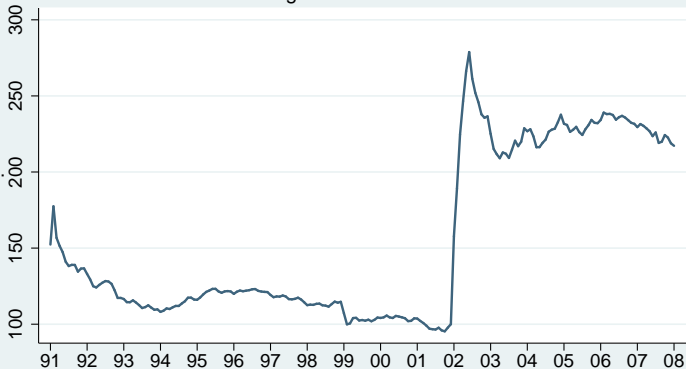


Note: period averages

Source: National Institute of Statistics and Censuses of Argentina

Volver

## Real Exchange Rate Index Argentina 1991–2008

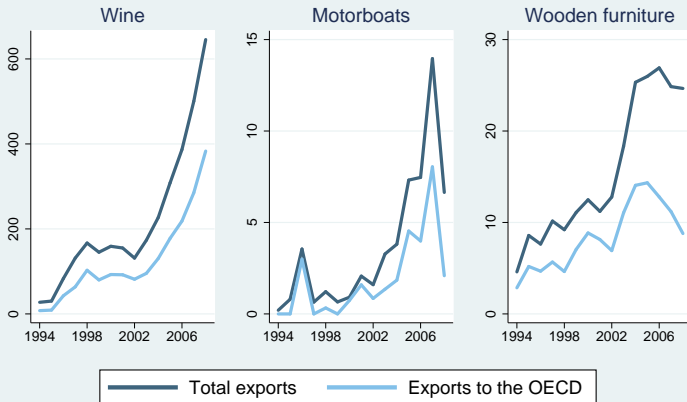


Note: Dec. 2001=100

Source: Central Bank of Argentina until 2006. Own calculations based on Central Bank of Argentina and Buenos Aires City (University of Buenos Aires) since 2007.

Volver

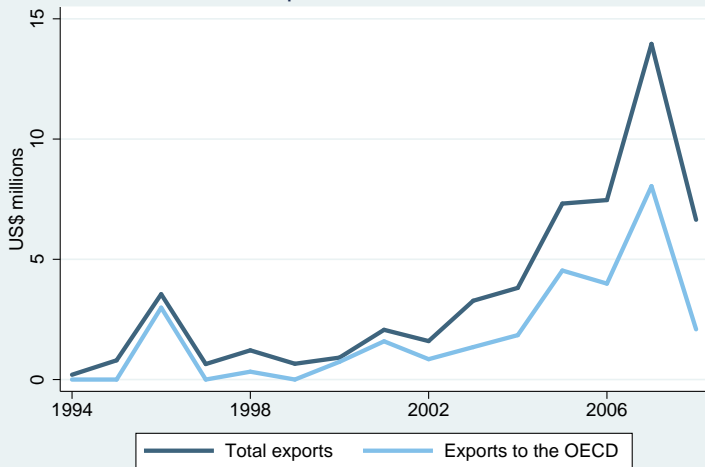
## Total exports in selected industries 1994–2008



Note: exports are expressed in US\$ millions  
Source: COMTRADE and Argentine Customs

Volver

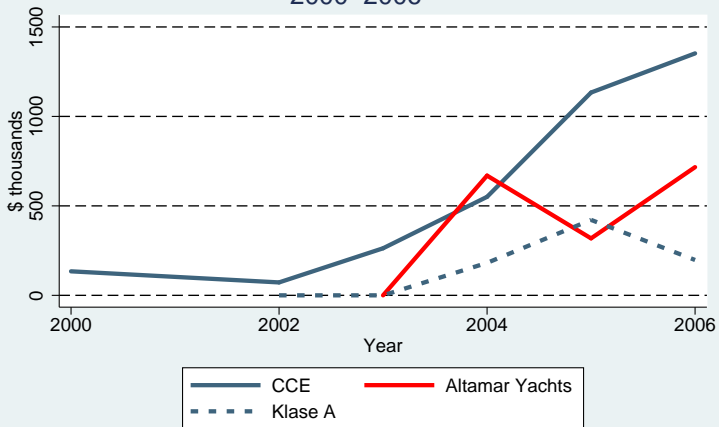
## Exports of Motorboats



Volver



## Sales by the top 3 firms to the OECD 2000–2006



Source: Argentine custom

Volver

op exporters and top importers of motorboats (2008)

Top Exporters	Value of exports (in US\$ millions)	Share of world exports	Unit value	Top Importers	Value of imports (in US\$ millions)	Share of world imports	Unit value
Italy	2792	25.15	77.30	Cayman Isds	1345	12.12	43.34
Germany	1749	15.76	47.18	USA	647	5.83	43.87
JK	1615	14.55	71.07	Gibraltar	626	5.64	55.38
JSA	1333	12.01	36.89	Canada	621	5.60	36.96
Netherlands	797	7.18	36.89	France	613	5.52	42.51
France	754	6.80	36.89	Italy	605	5.45	42.75
Spain	224	2.02	18.44	UK	500	4.51	38.85
Canada	205	1.85	36.89	Oman	456	4.11	46.41
Turkey	166	1.49	28.42	Spain	439	3.95	60.99
Finland	148	1.33	42.29	Br. Virgin Isds	376	3.39	47.03
<i>Top ten exporters</i>	9783	88.13	46.12	<i>Top ten importers</i>	6228	56.11	44.47
Argentina	7	0.06	27.69	Argentina	3	0.03	38.28
<b>Total exports</b>	<b>11101</b>	<b>100</b>	<b>44.88</b>	<b>Total imports</b>	<b>11101</b>	<b>100</b>	<b>44.88</b>

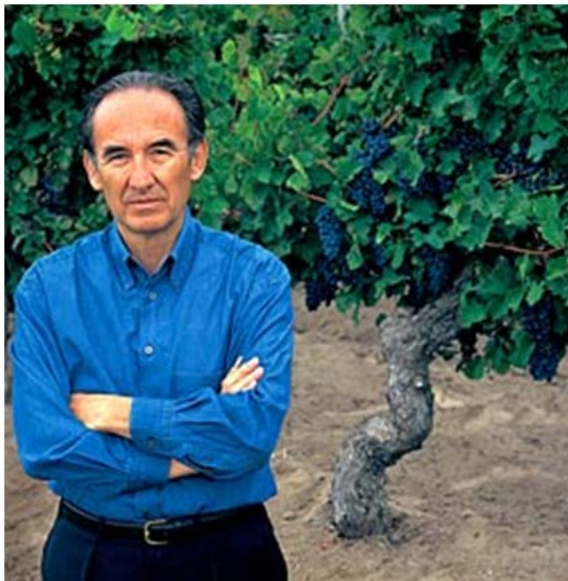
Unit value is the value of exports in U.S. dollars per kilogram

Source: COMTRADE

Volver



Volver



Volver



Volver

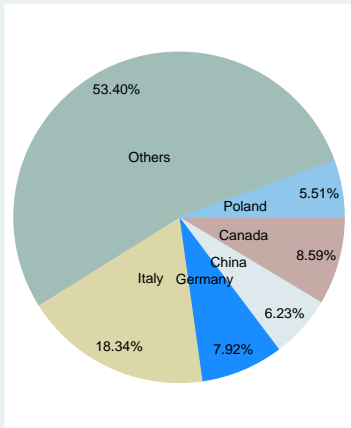
## Exports of Wooden furniture



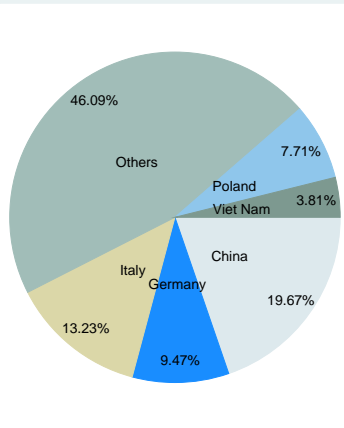
Volver

# Share of world exports by country

2000



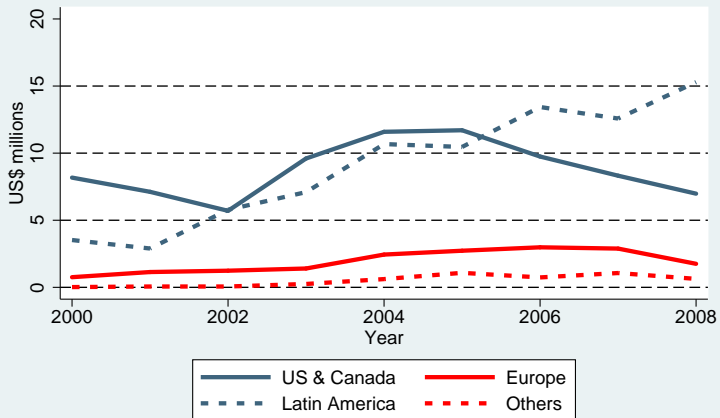
2008



Source: COMTRADE

Volver

## Argentina's exports of wooden furniture by region 2000-2008



Source: COMTRADE

Volver





Volver

### Top exporters and top importers of wooden furniture in the world in 2008

Top Exporters	Value of exports (in US\$ millions)	Share of world exports	Average Unit value
China	11019	19.67	4.38
Italy	7412	13.23	9.20
Germany	5306	9.47	4.90
Poland	4320	7.71	2.67
Viet Nam	2134	3.81	3.60
Malaysia	2074	3.70	4.05
Denmark	1733	3.09	3.18
USA	1715	3.06	4.61
Canada	1697	3.03	4.35
France	1489	2.66	4.65
<i>Top ten exporters</i>	38897	69.45	4.44
Argentina	25	0.04	4.07
<b>Total exports</b>	<b>56005</b>	<b>100</b>	<b>4.08</b>

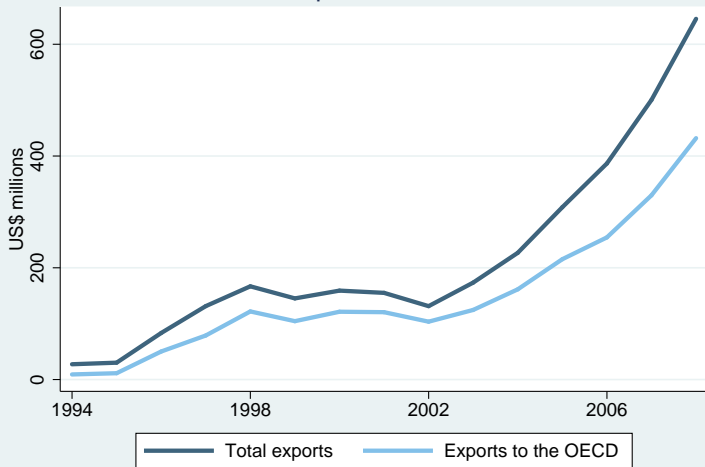
Top Importers	Value of imports (in US\$ millions)	Share of world imports	Average Unit value
USA	10865	19.40	4.11
Germany	4738	8.46	3.69
France	4497	8.03	3.79
UK	3606	6.44	4.48
Netherlands	2499	4.46	4.59
Canada	2043	3.65	4.50
Russian Fed	1968	3.51	6.56
Japan	1756	3.14	3.76
Switzerland	1675	2.99	5.86
Belgium	1618	2.89	4.58
<i>Top ten importers</i>	35264	62.97	4.24
Argentina	70	0.12	1.84
<b>Total imports</b>	<b>56005</b>	<b>100</b>	<b>4.08</b>

\* Unit value is the value of exports in U.S. dollars per kilogram

Source: COMTRADE

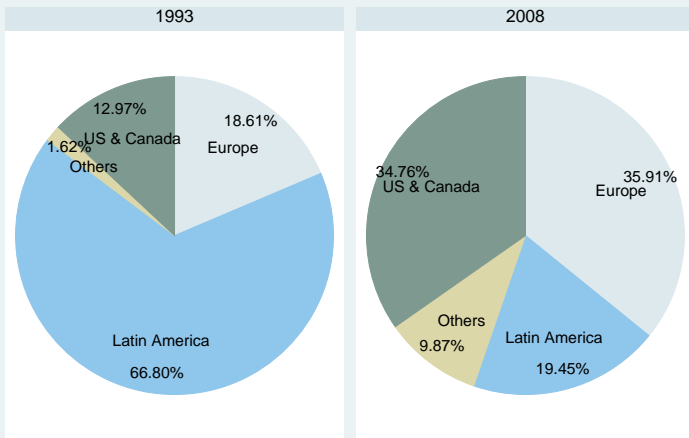
Volver

## Exports of Wines



Volver

## Argentina's exports by region of destination

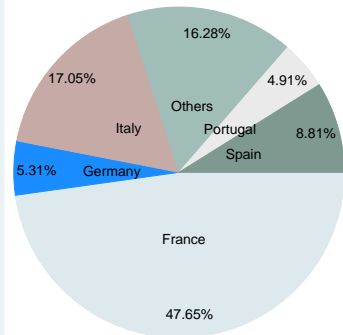


Source:COMTRADE

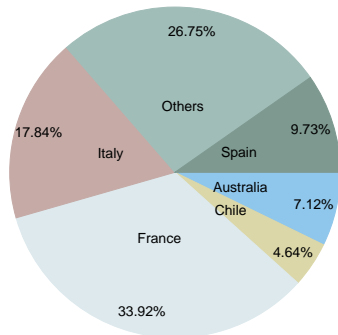
Volver

## Share of world exports by country

1995



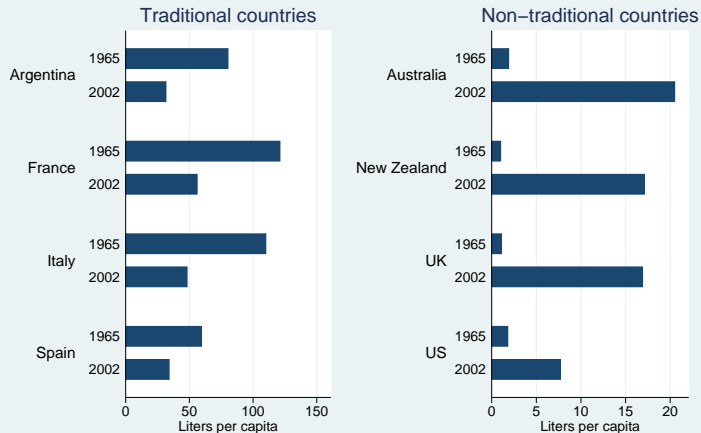
2008



Source: COMTRADE

Volver

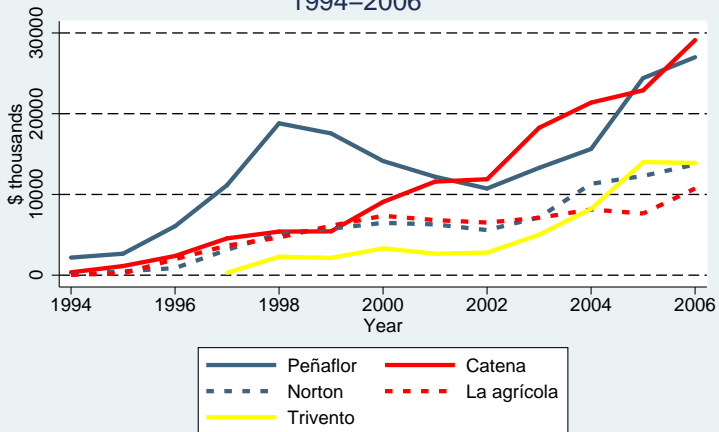
# Wine consumption in traditional and non-traditional countries



Source: FAOSTAT

Volver

## Sales by the top 5 firms to the OECD 1994–2006



Source: Argentine custom

Volver

### Top ten exporters and top ten importers of wine, 2008

Top Exporters	Value of exports (in US\$ millions)	Share of world exports	Average Unit value	Top Importers	Value of imports (in US\$ millions)	Share of world imports	Average Unit value
France	10061	33.92	7.35	UK	5240	17.66	3.71
Italy	5290	17.84	3.02	USA	4279	14.43	4.86
Spain	2887	9.73	1.78	Germany	3193	10.77	2.33
Australia	2113	7.12	3.01	Belgium	1616	5.45	5.06
Chile	1378	4.64	2.34	Canada	1506	5.08	4.31
Germany	1125	3.79	3.14	Netherlands	1302	4.39	3.15
USA	965	3.25	2.71	Japan	1251	4.22	6.51
Portugal	853	2.87	2.98	Switzerland	1146	3.86	6.29
South Africa	757	2.55	1.75	France	777	2.62	1.4
Argentina	646	2.18	1.51	Russian Fed	747	2.52	1.37
<i>Top ten exporters</i>	26074	87.90	3.31	<i>Top ten importers</i>	21057	70.99	3.39
<b>Total exports</b>	29663	100	3.32	Argentina	4	0.01	7.37
				<b>Total imports</b>	29663	100	3.32

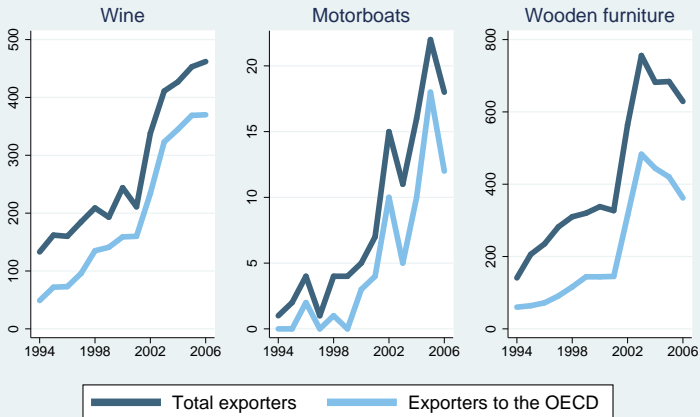
\* Unit value is the value of exports in U.S. dollars per kilogram

Source: COMTRADE

Volver



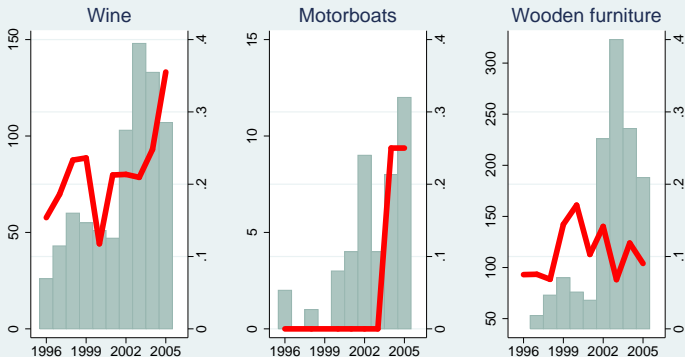
## Number of exporting firms by industry 1994–2006



Source: Argentine customs

Volver

## First time exporters to the OECD 1996–2006



New exporters (left axis)
 
 % of surviving exporters (right axis)

Source: Argentine customs

Volver

**Table 1. High growth, high value sectors with large exports to OECD.  
Differentiated**

HS4	Exports 2005 (US\$ M)	To OECD (%)	Growth <sup>1</sup>	Description
3815	41	36	13.1	reaction initiators & acceler & catalyt prep NESOI
9403	36.3	36	5	furniture NESOI and parts thereof
4409	30.4	93	49.3	wood, continuously shaped (tongued, grooved etc.)
6907	27.2	94	32.4	unglazed ceramic flags & paving, hearth tiles etc
8401	17.6	100	6.6	nuclear reactors; fuel elem (n-i); mach isotop sep
8455	17.5	51	5.7	metal-rolling mills and rolls therefor; parts
8516	12.5	35	4.6	elec water, space & soil heaters; hair etc dry, pt
4421	12	89	16.7	articles of wood, NESOI
8411	11.9	50	11.8	turbojets, turbopropellers & oth gas turbines, pts
6109	10.4	47	14.7	t-shirts, singlets, tank tops etc, knit or crochet
	39,876.00	69	2.4	Total exports

<sup>1</sup>Growth: ratio between the average for 2002-2005 and the average for 1991-1994.

Volver

**Table 2. High growth, high value sectors with large exports to OECD. Non-differentiated**

HS4	Exports 2005 (US\$ M)	To OECD (%)	Growth <sup>1</sup>	Description
2603	1026.9	42	318783	copper ores and concentrates
2204	303.7	67	6.8	wine of fresh grapes; grape must NESOI
4107	268.1	41	57.8	leather of animals NESOI, no hair NESOI
7210	166.6	51	6.3	fl-rl iron & na steel nun600mm wd, clad etc
7108	145.4	70	16.2	gold (incl plat plated), unwr, semifr or powder
2008	130.5	70	5.4	fruit, nuts etc prepared or preserved NESOI
2905	110	65	5.3	acyclic alcohols & halogenat, sulfonatd etc derivs
806	75.7	60	5.2	grapes, fresh or dried
7224	54	99	1144.5	alloy steel NESOI in ingots, oth pr frm & semifr
2302	52.1	91	5.1	bran, sharps etc from working cereals & leg plants
7214	39.6	64	8.5	bars & rods, iron & na steel NESOI, h-r etc
2827	38	70	149.2	chlorides etc; bromides etc; iodides etc.
2901	30.1	60	27.1	acyclic hydrocarbons
810	28.9	99	126.8	fruit NESOI, fresh
3913	24.9	34	166.4	natural (inc modified) polymers NESOI, primary forms
2836	19.4	62	21.6	carbonates; peroxocarbonates; comm amm carbonate
811	11.1	72	434.6	fruit & nuts (raw or cooked by steam etc), frozen
	39,876.00	69	2.4	Total exports

<sup>1</sup>Growth: ratio between the average for 2002-2005 and the average for 1991-1994.

# Caso 1: Programas de TV

- La emergencia exportadora está asociada al surgimiento de los formatos televisivos
  - Un formato se crea extirpando todo contenido local del programa para luego insertar partes adaptadas a los gustos y cultura del país comprador
- Argentina es el cuarto exportador mundial de formatos, detrás del Reino Unido, EE.UU., y los Países Bajos
- Exportaciones de aproximadamente US\$ 270 millones en 2005
- 94% de la producción localizada en dos clusters en la ciudad de Buenos Aires

# Pionero: Horacio Levin - Promofilm

- Levín era un importador de dibujos animados para canales estatales en los 80s
- Fue el primero en entender y explotar la importancia creciente de los formatos de televisión
- Primero adaptó formatos externos para el mercado local
- Luego exportó servicios de producción adaptando formatos externos para terceros mercados (Expedición Robinson)
- Finalmente creó y exportó formatos propios Logos Programas

# Embeddedness en el extranjero como determinante crítico para convertirse en pionero exportador

- Dos tipos de evidencia:
  - Instancias específicas en las que decisiones clave de los pioneros parecen estar influidas por su entendimiento de los mercados externos. Por ejemplo:
    - La asociación de Levin con Globomedia (TV)
    - López Blanco equipando sus botes con componentes italianos (Barcos)
    - Catena Zapata buscando reconocimiento para su vino ícono (Vinos)
  - La naturaleza infrecuente de esta característica en la comunidad de negocios local hace improbable que esté presente en los tres casos sólo por casualidad
- Mientras que otras características del modelo de negocios pueden también ser importantes, embeddedness en el extranjero es la típicamente ausente

# Embeddedness en el extranjero como determinante crítico para convertirse en pionero exportador

- Dos tipos de evidencia:
  - Instancias específicas en las que decisiones clave de los pioneros parecen estar influidas por su entendimiento de los mercados externos. Por ejemplo:
    - La asociación de Levin con Globomedia (TV)
    - López Blanco equipando sus botes con componentes italianos (Barcos)
    - Catena Zapata buscando reconocimiento para su vino ícono (Vinos)
  - La naturaleza infrecuente de esta característica en la comunidad de negocios local hace improbable que esté presente en los tres casos sólo por casualidad
- Mientras que otras características del modelo de negocios pueden también ser importantes, embeddedness en el extranjero es la típicamente ausente



# Embeddedness en el extranjero como determinante crítico para convertirse en pionero exportador

- Dos tipos de evidencia:
  - Instancias específicas en las que decisiones clave de los pioneros parecen estar influidas por su entendimiento de los mercados externos. Por ejemplo:
    - La asociación de Levin con Globomedia (TV)
    - López Blanco equipando sus botes con componentes italianos (Barcos)
    - Catena Zapata buscando reconocimiento para su vino ícono (Vinos)
  - La naturaleza infrecuente de esta característica en la comunidad de negocios local hace improbable que esté presente en los tres casos sólo por casualidad
- Mientras que otras características del modelo de negocios pueden también ser importantes, embeddedness en el extranjero es la típicamente ausente

# Embeddedness en el extranjero como determinante crítico para convertirse en pionero exportador

- Dos tipos de evidencia:
  - Instancias específicas en las que decisiones clave de los pioneros parecen estar influidas por su entendimiento de los mercados externos. Por ejemplo:
    - La asociación de Levin con Globomedia (TV)
    - López Blanco equipando sus botes con componentes italianos (Barcos)
    - Catena Zapata buscando reconocimiento para su vino ícono (Vinos)
  - La naturaleza infrecuente de esta característica en la comunidad de negocios local hace improbable que esté presente en los tres casos sólo por casualidad
- Mientras que otras características del modelo de negocios pueden también ser importantes, embeddedness en el extranjero es la típicamente ausente

## Caso 4: Muebles de madera

- Los dos exportadores más grandes representan dos segmentos de calidad diferentes:
  - Italia: Muebles de calidad alta
  - China: Mercado masivo [Tabla](#)
- La mayoría de las exportaciones argentinas que van a países desarrollados son ventas de "muebles contemporáneos" a los Estados Unidos [Imagen](#)
  - Enfocada en consumidores de clase media alta interesados en el diseño y que cambian sus muebles frecuentemente (cada 5 años en promedio)
- Crecimiento fuerte de las exportaciones desde el 2001 al 2004, luego estancadas [Figura](#)
- Sin embargo, las exportaciones a Latinoamérica explican 96% de este crecimiento [Figura](#)

# Muebles de madera: no hay pionero

- Etchebehere: agente comercial, sin producción propia
  - Vivió en New Jersey por 3 meses
  - Trabajó en Argentina con profesionales norteamericanos
  - Se asoció con distribuidores de Canadá y Estados Unidos. Intermedió las ventas de productores domésticos en el extranjero
  - El proyecto fracasa debido a que no pudo controlar la calidad de los muebles de las firmas que representaba