

Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas al mercado masivo: Los casos de calzado de alta gama y válvulas para motores de combustión

Resumen

El trabajo describe experiencias de inserción internacional de firmas argentinas productoras de bienes manufacturados no orientados al mercado masivo. A partir de estas experiencias desarrollamos una tipología de potenciales alternativas de inserción internacional para este tipo de bienes centrada en el rol de firmas locales en actividades de diseño. Utilizamos el abordaje de las cadenas globales de valor (CGV) enfatizando el análisis de los vínculos entre productores locales y compradores localizados en países desarrollados. Estudiamos experiencias de inserción internacional de firmas productoras y comercializadoras de calzado de alta gama. Estos casos involucran bienes de alta calidad intensivos en diseño original. Además, estudiamos distintas formas de inserción internacional de una firma productora de válvulas para motores de combustión que involucran mayoritariamente productos customizados. Pese a las diferencias entre estas industrias, encontramos similitudes notables en las formas de inserción que presentan y en los requerimientos de conocimiento que exigen del productor local.

Abstract

This paper describes experiences of international insertion of Argentine producers of manufactured goods not oriented to the mass market. Based on these experiences, we develop a typology of potential alternatives of international insertion for this type of goods centered on the role of local agents in design activities. Our analysis follows the global value chain (GVC) approach and emphasizes the links between local producers and buyers in developed countries. First, we analyze experiences of international insertion of producers and marketers of high end footwear. These cases involve high quality products that are intensive in original design. Second, we analyze various forms of international insertion of a single producer of valves for combustion engines, which primarily involve customized products. Despite the differences between these industries, we find notable similarities in the forms of insertion they both present and in the knowledge requirements they impose on local producers.

1. Introducción

La fragmentación internacional de la producción impulsó el comercio mundial en las últimas décadas con importantes implicancias para la competitividad internacional y el desarrollo económico de los países. Comprender este proceso es fundamental para diseñar políticas públicas que ayuden a las firmas a aprovechar las oportunidades ofrecidas por este fenómeno.

El abordaje de la cadena global de valor (CGV) permite analizar las implicancias de la fragmentación internacional de la producción (Gereffi, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). Este abordaje analiza las relaciones inter-firmas en la cadena –que comprende las actividades desde la fabricación hasta la venta del producto– y cómo aquellas influyen en el desempeño de las firmas. También destaca que en la cadena

unas actividades agregan más valor y son más rentables que otras y algunos actores tienen más poder que otros (Schmitz, 2006). La posición que las firmas ocupan en la cadena, determina, a nivel de país, si la participación en CGV puede ser motor de desarrollo.

Existen experiencias de países en desarrollo (PED) de inserción en CGV manufactureras en industrias de mano de obra intensiva tradicionales –vestimenta, calzado- (Gereffi, 1994; Schmitz, 1999) y tecnológicamente intensivas –automotrices, electrónicas- (Humphrey y Memedovic, 2003; Kawakami y Sturgeon, 2011). Un resultado habitual es que la relocalización y la fragmentación internacional de la producción son motivadas, inicialmente, por la búsqueda de menores costos mediante la transferencia de tareas de mano de obra intensiva no calificada a países de salarios bajos (Gereffi, 1999). Una vez que las firmas en PED participan de CGV, la trayectoria de aprendizaje y el *upgrading* pueden presentar dinámicas opuestas. Existen casos de aprendizaje y *upgrading* (Gereffi, 1999) pero también de límites importantes (Schmitz, 1999; Kawakami y Sturgeon, 2011). Avances teóricos relacionan *upgrading* con el grado de coordinación explícito y la asimetría de poder en la CGV, determinados por la complejidad de las transacciones, codificación de éstas y capacidad de los proveedores (Gereffi y otros, 2005).

En Argentina la inserción en CGV manufactureras es escasa. Este país tiene salarios elevados para que sus firmas ingresen en CGV desarrollando tareas intensivas en mano de obra no calificada. Y sus firmas, en general, carecen de las habilidades y el conocimiento para realizar actividades más complejas en la cadena como diseño y marketing. Es natural entonces preguntarse por las posibilidades de un país con estas características de participar en estas CGV y la forma que tal participación podría tomar.

El análisis del rol que las firmas en PED pueden tener en CGV manufactureras no orientadas al mercado masivo completa un vacío en la literatura. Primero, estas CGV han sido sub-estudiadas respecto de las CGV orientadas al mercado masivo. Segundo, estudios de CGV no orientadas al mercado masivo resaltan el rol de las firmas de países desarrollados (PD). Por ejemplo, Amighini y Rabellotti (2003) estudian la inserción de los productores italianos de calzado en CGV orientadas hacia segmentos *premium* del mercado. Una excepción es el estudio de Bazan y Navas-Alemán (2004) sobre la industria brasilera de calzado. Éste analiza primordialmente el *upgrading* de los proveedores de CGV de mercado masivo pero también describe las dificultades para ingresar en CGV de alta gama. Artopoulos, Friel y Hallak (2011) analizan casos de emergencia exportadora de bienes intensivos en diseño en Argentina. Aunque éstos no utilizan el abordaje de CGV, la descripción de la relación entre exportadores y distribuidores extranjeros implica que interactúan en CGV similares a las analizadas en este estudio. Aquí, proveemos un análisis de las características distintivas de las CGV.

Estudiamos dos alternativas potenciales de inserción en CGV manufactureras. La primera involucra bienes de consumo de alta calidad intensivos en diseño original. Como ejemplo, estudiamos experiencias en la industria de calzado de alta gama. La segunda involucra bienes customizados. Como ejemplo, estudiamos la inserción en CGV de un productor de válvulas para motores de combustión. Aunque las CGV para estos bienes son diferentes presentan similitudes fundamentales. Primero, la alta calidad, la intensidad de diseño y las características customizadas de los bienes implican que éstos poseen atributos no estándar y no están orientados al mercado masivo. Segundo, sus diseños excepcionalmente están completamente codificados. Por ello, aun cuando la mayoría de las actividades de diseño son realizadas en PD, las firmas argentinas que participan en estas CGV como productores también co-desarrollan el producto –última etapa del diseño-. Esto involucra la interpretación de los aspectos tácitos del diseño original y, a veces, su adaptación a las

condiciones de implementación en el país. Finalmente, dado que estos bienes compiten en diferenciación, los salarios relativamente elevados no son un obstáculo.

La industria argentina de calzado provee un ejemplo interesante porque existen condiciones en el país que, presumiblemente, favorecen la inserción en CGV de productos de alta calidad intensivos en diseño. En Argentina hay gran disponibilidad de cuero crudo de alta calidad, tradición en producción de calzado y habilidades de diseño latentes asociadas con una masa crítica de diseñadores activos, institutos de enseñanza e investigación orientados al diseño y efervescencia en las industrias creativas. Sin embargo, el desempeño exportador en este sector es débil. Existen pocas experiencias de inserción en CGV. Estudiamos esas experiencias identificando los obstáculos para la integración.

Como ejemplo de inserción en CGV de bienes customizados, estudiamos a un productor argentino de válvulas para motores de combustión que exporta el 85% de su producción a más de treinta países. Esta firma provee equipamiento original a automotrices, productores de motos y de tractores agrícolas. También abastece a preparadores de motores en mercados de competición y rectificadores de motores en el mercado de reposición. Este caso ilustra una experiencia exitosa de inserción en CGV en un sector que no presenta ventajas comparativas obvias. La competitividad internacional del sector autopartista argentino es débil y sólo unos pocos productores presentan una orientación exportadora.

Los casos analizados muestran que un país con ingresos medios como la Argentina puede fortalecer su desarrollo exportador participando en CGV no orientadas al mercado masivo. Esa participación puede alcanzarse pese a salarios relativamente altos porque no requiere a las firmas locales del conocimiento necesario para el desempeño de las actividades de diseño y marketing típicamente realizadas por firmas de PD en CGV orientadas al mercado masivo.

2. Metodología

Para analizar la inserción de firmas argentinas en CGV no orientadas al mercado masivo se estudiaron firmas que actúan en los sectores de calzado y autopartes. En el sector calzado se estudiaron tres firmas y en el sector autopartista se estudió sólo una. La recolección de información se basó en múltiples técnicas de investigación cualitativa. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas, se asistió a conferencias sectoriales y a ferias nacionales e internacionales de comercio y se revisaron varias fuentes secundarias. En total se efectuaron cuarenta y seis entrevistas entre marzo y diciembre de 2011. Las entrevistas a propietarios de fábricas se realizaron en las instalaciones productivas, lo que permitió la observación directa de las actividades, las operaciones y los procesos productivos ejecutados en cada instalación.

Para el estudio de la industria de calzado se realizaron treinta entrevistas. La mayoría de estas entrevistas (veintidós) se realizaron en Argentina mientras que las restantes se realizaron en Estados Unidos y Perú. Entre las primeras, siete entrevistas fueron efectuadas a personas directamente involucradas con las firmas analizadas. Específicamente, se entrevistó a cuatro propietarios y dos gerentes de estas firmas, un asesor externo de una de estas firmas y un propietario y manager de una firma sueca que actúa como intermediaria entre productores argentinos y marcas extranjeras. Las otras quince entrevistas efectuadas en Argentina incluyen nueve entrevistas realizadas a propietarios y gerentes de ocho firmas argentinas, tres entrevistas a funcionarios de una entidad pública brasileña y dos entidades públicas argentinas, a la gerente de la cámara empresarial argentina del sector calzado y a un consultor internacional especializado en el sector calzado. Las instalaciones productivas

visitadas están localizadas en Buenos Aires. De las ocho entrevistas que se realizaron en el exterior, siete se realizaron en Estados Unidos y una en Perú. En Estados Unidos se realizaron seis entrevistas a cinco ejecutivos de cuatro firmas compradoras internacionales de calzado y a un profesor de diseño de calzado de una de las principales escuelas de diseño en Estados Unidos. Los ejecutivos entrevistados representan algunas de las potenciales alternativas de canales de distribución en Estados Unidos. Dos de ellos son vice presidentes de las áreas de aprovisionamiento y desarrollo de producto y de mejoras continuas de una de las mayores compañías de calzado en Estados Unidos. Otro es director general de uno de los mayores distribuidores en Estados Unidos y los otros dos son propietarios de locales especializados localizados en Nueva York. En Perú se entrevistó al gerente de compras de la división de calzado de una de las principales tiendas departamentales en Latinoamérica.

Adicionalmente, se concurrió a eventos internacionales y nacionales del sector durante el 2011. En estos eventos se mantuvieron conversaciones informales con diversos agentes respecto de la dinámica internacional del sector y de la percepción de la Argentina como país productor de calzado. También, se escucharon ponencias respecto de la competitividad del sector y de las políticas públicas implementadas en Latinoamérica y España. Se concurrió a las ferias internacionales “WorldShoes + Accesorios” (Estados Unidos) y Calzatex (Perú) y a la exposición de fabricantes de la industria de calzado (Buenos Aires). En Buenos Aires, se asistió al Sexto Foro Internacional de Cámaras de Calzado de América Latina y al seminario “Mercados internacionales, tendencias y tecnologías” a cargo de un consultor internacional.

Para el análisis de la productora de válvulas se realizaron dieciséis entrevistas. Ocho de las entrevistas fueron realizadas a seis personas del personal jerárquico de la firma autopartista, tres a ejecutivos de una de las plantas de motores de una de las terminales automotrices que operan en Argentina –uno de los principales clientes de la firma– y cinco a responsables de diversas entidades vinculadas al sector autopartista. En la firma se realizaron entrevistas al presidente del grupo, un director y cuatro gerentes de área. La mayoría de estas entrevistas se efectuó en las instalaciones productivas de la firma localizadas en Rafaela –provincia de Santa Fe–. En la planta de la terminal automotriz localizada en Jeppener –provincia de Buenos Aires– se realizaron entrevistas a encargados de diferentes áreas. Adicionalmente, se entrevistaron a dos directivos de una entidad privada que nuclea a los empresarios e industriales de Rafaela y a un funcionario público de ese municipio, un miembro de la cámara empresaria argentina autopartista y a un miembro de un centro privado de investigaciones.

2.1 La industria de calzado

Desde la década de los setenta la industria de calzado ha experimentado un proceso drástico de relocalización de la producción que involucró el traslado de gran parte de la producción de calzado de PD hacia PED (Schmitz, 1995; Gereffi, 1999). Estos cambios implicaron modificaciones en los patrones de comercio. Actualmente, algunos de los principales exportadores mundiales son PED (por ej. China, Vietnam). En esta industria Argentina no tiene un rol importante como exportador pese a ser el décimo mayor productor de calzado en el mundo. Sin embargo, en el segmento de alta gama en el que nos concentramos como una potencial oportunidad de exportación para Argentina, los PD siguen siendo los principales productores y exportadores mundiales. Las exportaciones mundiales de calzado de alta gama en 2010 representaron el 7.6% del total de

exportaciones de calzado.¹El mayor exportador de calzado de alta gama es Italia con el 48% del mercado en 2010. Otros exportadores relevantes son India (10%), Portugal (8%), Francia (6%) y España (6%).

La industria de calzado en Argentina está compuesta por 1.000 fábricas que emplean 65.000 personas (CIC, 2011). El noventa por ciento de las firmas están ubicadas en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Las firmas son, en su mayoría, pequeñas y medianas; el 77% tiene menos de diez empleados (Indec, 2006). El calzado no deportivo representa tres cuartos del total de la producción siendo el 7% de éste calzado de alta gama (CIC, 2011). Durante la última década, la industria argentina de calzado ha crecido sostenidamente revertiendo la tendencia bajista registrada entre 1991 y 2001. El crecimiento en esta industria ha acompañado la evolución de la producción y consumo en Argentina; desde el periodo posterior a la crisis económica de 2002, cuando el tipo de cambio peso/dólar colapsó, el PBI en el país ha crecido a un 7.6% anual.

A pesar del volumen de calzado producido localmente, Argentina no tiene un rol exportador significativo. Las exportaciones en 2010 fueron de 26 millones de dólares y el 85% de éstas tuvo como destino países limítrofes. Las importaciones fueron de 284 millones de dólares en 2010 siendo las principales fuentes de éstas Brasil (59%) y China (15%). Aunque las exportaciones han aumentado desde la devaluación del peso, el crecimiento de las importaciones ha sido sustancialmente mayor a pesar de las crecientes medidas proteccionistas a la industria implementadas desde 2005. En 2010 las exportaciones de calzado de alta gama alcanzaron los 3,8 millones de dólares, lo que representa un 27% del total de las exportaciones argentinas de calzado de cuero no deportivo. Algunas firmas del sector han mostrado una orientación exportadora favorecidas por la evolución de la tasa real del tipo de cambio. Sin embargo, este tipo de cambio se ha ido apreciando desde 2007. Las firmas entrevistadas señalaron los crecientes costos de producción implicados por esta apreciación como el factor crucial para explicar la falta de actividad exportadora.

Dos características estructurales de la industria argentina de calzado explican la falta de inserción internacional. Primero, dado que Argentina está en el Hemisferio Sur, la industria opera contra temporada de los países que establecen las tendencias en moda. La mayoría de los productores limitan su creatividad a la adaptación de los diseños europeos al gusto local. Segundo, los productores carecen de la calidad productiva y de las prácticas estándar de negocio en PD.

En el segmento de alta gama del mercado argentino de calzado las firmas recurren a diversos modelos de negocios respecto al diseño, la producción y el marketing. Un primer grupo de firmas integra verticalmente todas las funciones pero limita su actividad de diseño a la adaptación de diseños extranjeros a los gustos locales. La mayoría de estas firmas comercializan sus productos exclusivamente en tiendas propias con su marca en Buenos Aires y en tiendas multi-marca en las provincias; unas pocas firmas también operan con franquicias. Un segundo grupo de firmas está dedicado a la gestión de la marca y al marketing. Este grupo está compuesto principalmente por comercializadores de indumentaria; sólo unas pocas firmas se dedican exclusivamente a calzado. Las firmas realizan cuantiosas inversiones en el desarrollo de marca. Éstas poseen tiendas propias pero tercerizan la producción en fábricas que trabajan para varios comercializadores de

¹Existe consenso entre los expertos de la industria en utilizar los materiales manufacturados como una aproximación razonable de calidad y segmento de mercado. Así, el mercado de calzado de alta gama puede ser mapeado en dos de las categorías a seis dígitos del Sistema Armonizado que incluyen calzado no deportivo con capellada y suela de cuero: "Otros calzados con suelas de cuero y parte superior de cuero: cubriendo los tobillos" (SA 6403.51) y "Otros calzados con suelas de cuero y parte superior de cuero: sin cubrir los tobillos" (SA 6403.59).

indumentaria. Los productores y comercializadores realizan las actividades de diseño en conjunto pero adaptando diseños europeos. Finalmente, un tercer grupo de firmas está orientado al diseño. Estas firmas son jóvenes, suelen llevar como marca el nombre del diseñador y establecen sus tiendas en los “circuitos de diseño” de Buenos Aires. Su producción se terceriza a fabricantes de calzado con quienes trabajan en conjunto en el control de calidad del producto.

2.2 La industria automotriz y autopartista

Desde inicios de la década de los noventa la industria automotriz se ha vuelto más global. Los PED han cobrado relevancia siendo grandes receptores de inversión extranjera directa durante los últimos años. Hacia finales de la década de los noventa las diez terminales de vehículos más importantes a nivel mundial habían duplicado la cantidad de plantas de ensamblaje en los principales PED (sesenta y dos plantas distribuidas en México, Argentina, Brasil, Malasia, Tailandia, Indonesia, República Checa, entre otros) respecto de las que tenían hacia principios de esa década (Humphrey y Memedovic, 2003).² El cambio en la organización de la producción a nivel global es el resultado de un importante cambio en la relación entre las terminales y sus proveedores. El sistema fordista fue reemplazado por el sistema toyotista que prioriza la flexibilidad, calidad y velocidad de la producción. Las terminales comenzaron a delegar más responsabilidades de diseño a sus proveedores de componentes, instando a éstos a que le suministren soluciones tecnológicas eficientes (Humphrey y Memedovic, 2003). Las empresas de componentes se convirtieron así en actores relevantes en la fabricación de automóviles en su rol de co-diseñadores. Las terminales, sin embargo, mantuvieron el control sobre el diseño de nuevos modelos, la gestión de la marca y las relaciones con los clientes.

En Argentina, la industria automotriz experimentó un gran cambio en la década de los noventa con importantes consecuencias en la industria autopartista local. Hasta fines de la década de 1980 la industria automotriz argentina estuvo integrada verticalmente. Los fabricantes de vehículos automotores mecanizaban la mayoría de las partes que usaban para el ensamblaje. Estos fabricantes eran provistos por proveedores locales que se encontraban protegidos –al igual que el resto de la industria– de la competencia internacional. En la década de los noventa, las tendencias globales en la industria automotriz de fragmentación internacional de la producción implicaron un aumento del costo de las políticas proteccionistas. En este contexto, Argentina se abrió al mercado internacional de autos y partes bajo un régimen especial que regulaba el comercio internacional en la industria. La competencia internacional afectó más a los productores locales de autopartes que a las terminales automotrices porque éstas sustituyeron con componentes importados gran cantidad de su producción de partes.

La industria automotriz argentina está compuesta por 1.600 empresas que generan casi el 5% del valor agregado industrial y emplean a 84.000 trabajadores -7% del empleo industrial- (Indec, 2004; MTEySS, 2009 y 2010). Nueve fabricantes de vehículos emplean a 29.500 personas (MTEySS, 2010). Estas terminales son filiales de multinacionales que también producen en Brasil, en una mayor escala respecto de lo que producen en Argentina, a excepción de Toyota (ANFAVEA, 2010). Una diferencia notable entre las filiales instaladas en Brasil y Argentina es que en Brasil la mayoría de las terminales están integradas y producen motores.

²En la actualidad hay cuarenta países productores de automóviles en el mundo. Estos suman una producción anual de 77,8 millones de unidades (OICA, 2010). Argentina representa aproximadamente el 1% de este total con 716.540 unidades producidas.

Las exportaciones argentinas de la industria automotriz representaron en 2010 el 13,1% del valor total de las exportaciones manufactureras. Brasil es el principal importador de los automóviles producidos en Argentina recibiendo el 85% de las exportaciones argentinas. México es el segundo mayor importador aunque con una participación del 5%. Además, ambos países son los principales orígenes de las importaciones argentinas de autos, Brasil representa el 75% de las importaciones y México el 13% (ADEFA, 2010). Estas cifras muestran la estrecha relación comercial entre Argentina y Brasil que desde 1994 tienen vínculos con acuerdos preferenciales específicos para la industria automotriz para fomentar la complementariedad de la producción promoviendo una industria integrada en toda la región y competir a nivel internacional.

La industria autopartista argentina está compuesta por 1.400 productores que emplean a 55.000 personas y están localizados principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba (Indec, 2004). Sólo un tercio de estos productores exporta parte de su producción. En 2010, las exportaciones argentinas de autopartes ascendieron a 2.422 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron de 8.731 millones de dólares. Brasil es el principal socio comercial de autopartes, representando el 65% de las exportaciones y el 49% de las importaciones.³ Diez categorías de productos representan más del 80% de las exportaciones argentinas de autopartes de las cuales un 6,5% corresponden a válvulas para motor. Diez firmas concentran el 70% del total de exportaciones; siete de ellas son terminales y dos son productoras de válvulas para motores.

3. Resultados y discusión

Esta sección presenta las características distintivas de las CGV de calzado de alta gama y de válvulas para motores de combustión y posibles modos de inserción en éstas. Los modos de inserción brindan elementos claves para un mejor entendimiento de la participación de firmas de PED en CGV de productos no orientados al mercado masivo. En las cadenas de valor de los productos analizados se identifican tres actividades: diseño, producción y marketing. Cada una de ellas comprende actividades que pueden ser desempeñadas por varios agentes. En la descripción de los modos de inserción se destacan las actividades de diseño, producción y marketing desempeñadas por las firmas argentinas así como las capacidades desarrolladas por éstas para ello. El principal hallazgo es que los requerimientos de conocimiento para el desempeño de las actividades de diseño y marketing en las CGV analizadas son distintos a los exigidos en las CGV orientadas al mercado masivo posibilitando así la participación de las firmas argentinas en ellas.

En ambos sectores distinguimos dos tipos de cadenas (ver Figuras 1 y 2) de acuerdo al énfasis en el diseño original. Sobre la base de las actividades de las firmas argentinas en estos tipos de CGV identificamos tres posibles modos de inserción en cada sector. En calzado de alta gama denominamos al primer tipo de cadena "cadena de valor de diseño original" y al segundo "cadena de valor de diseño adaptado contra temporada". Los dos primeros modos son variantes de inserción en el primer tipo de cadena (Modos A y B). El tercero, en cambio, es un modo de inserción en el segundo tipo (Modo C). En válvulas para motores de combustión denominamos al primer tipo de cadena "cadena de valor con co-diseño" y al segundo "cadena de valor de ingeniería inversa". En este sector también consideramos los distintos segmentos de mercados que atiende la firma argentina. Los dos

³Las principales autopartes exportadas son equipos de transmisión (40%), componentes del motor (13%), carrocerías y sus partes (10%) y motores (5%). Las importaciones de partes incluyen equipos de transmisión (24%), componentes del motor (13%), aparatos eléctricos (12%), carrocerías y sus partes (11%) y motores (10%) (AFAC, 2010).

primeros modos son variantes de inserción en la "cadena de valor con co-diseño" (Modos A y B). El tercero es un modo de inserción en una "cadena de valor de ingeniería inversa" (Modo C).

A continuación describimos los posibles modos de inserción argentina en CGV para cada sector analizado. La descripción de los modos de inserción comprende las actividades de cada cadena, las capacidades requeridas para su desempeño, los productos de cada actividad, los actores que las realizan y las relaciones que se establecen entre éstos de acuerdo a la tipología de Gereffi y otros (2005). En ambos sectores las actividades de diseño difieren sustancialmente entre los dos primeros modos de inserción y el tercero. Por ello, usamos la descripción del primer modo como *benchmark*, destacando en los otros modos sólo sus elementos distintivos. En la Figura 1 los dos paneles muestran las actividades y los actores en CGV de calzado de alta gama. En el primer panel se distinguen los tipos de cadenas y se muestran las actividades de diseño, producción y marketing. En el segundo panel se distinguen los modos de inserción denominados "contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo" (Modo A), "diseño doméstico original" (Modo B) y "adaptación de diseños" (Modo C) y se muestran los actores involucrados en cada uno de ellos. En la Figura 2 los dos paneles muestran las actividades y los actores en CGV de válvulas para motor de combustión. En el primer panel se distinguen los tipos de cadenas y se muestran las actividades de diseño, producción y marketing. En el segundo panel se distinguen los modos de inserción "contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo" (Modo A), "diseño customizado" (Modo B) y "reposición" (Modo C) y se exhiben los actores involucrados en ellos.

3.1 Modos de inserción argentina en CGV de calzado de alta gama

Las CGV de calzado presentan relaciones asimétricas entre sus actores (Schmitz, 2006); existen grandes asimetrías entre quienes comercializan y fabrican los productos. En estas cadenas, las actividades de mayor valor agregado son las de diseño y marketing, generalmente, realizadas por multinacionales especializadas en calzado o propietarias de marcas multi-producto. Las CGV de calzado de alta gama están orientadas a proveer consumidores en PD y están coordinadas por comercializadores localizados en ellos. En estas CGV las propietarias de las marcas de bienes de lujo son las que desempeñan las actividades de diseño y marketing. La participación de firmas de PED en estas CGV se limita al desempeño de la producción. En Argentina, varias firmas han participado en CGV de calzado de alta gama realizando sólo la producción. Pero, otras además han participado en actividades de diseño o marketing. A continuación se presentan los posibles modos de inserción de firmas argentinas en CGV de calzado de alta gama.

Modo A: Contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo. El primer modo de inserción en CGV de calzado de alta gama involucra a una firma argentina en la producción de los bienes y el desarrollo de producto a partir de diseños creados en PD. La participación de la firma en el desarrollo de producto en calzado de alta gama es la particularidad que la distingue respecto de los contratos de fabricación analizados en la literatura. Esta actividad es co-desarrollada por el fabricante argentino y un importador localizado en un PD que actúa como intermediario entre el primero y las marcas. Las marcas de PD son las que realizan la mayoría de las actividades de diseño y marketing.

Figura 1. Cadena de valor de calzado de alta gama

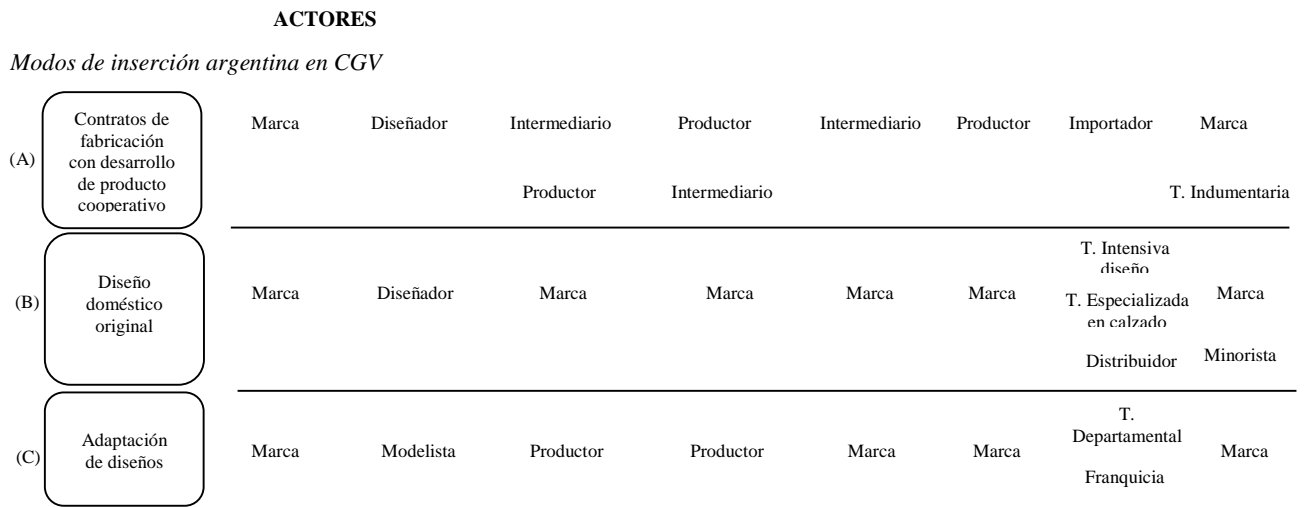
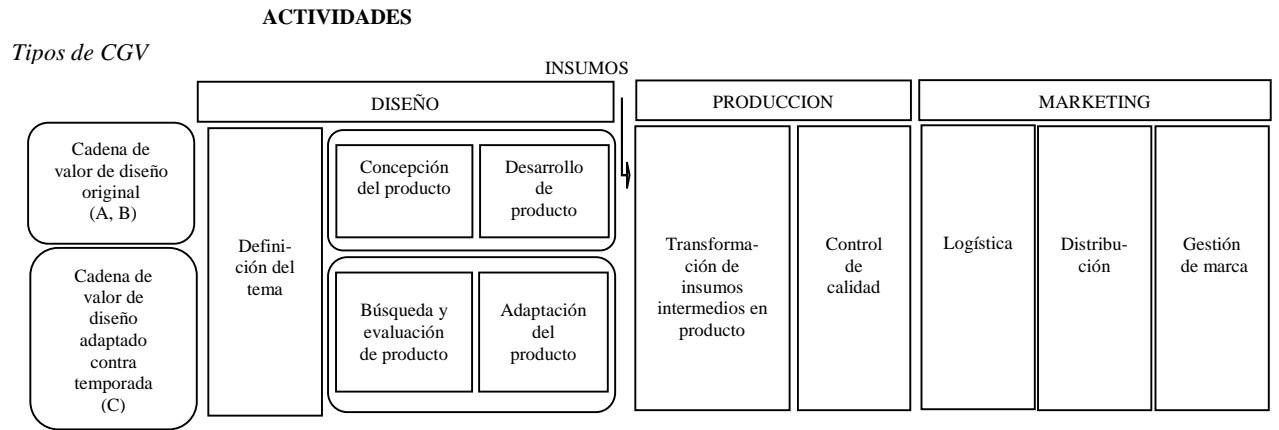
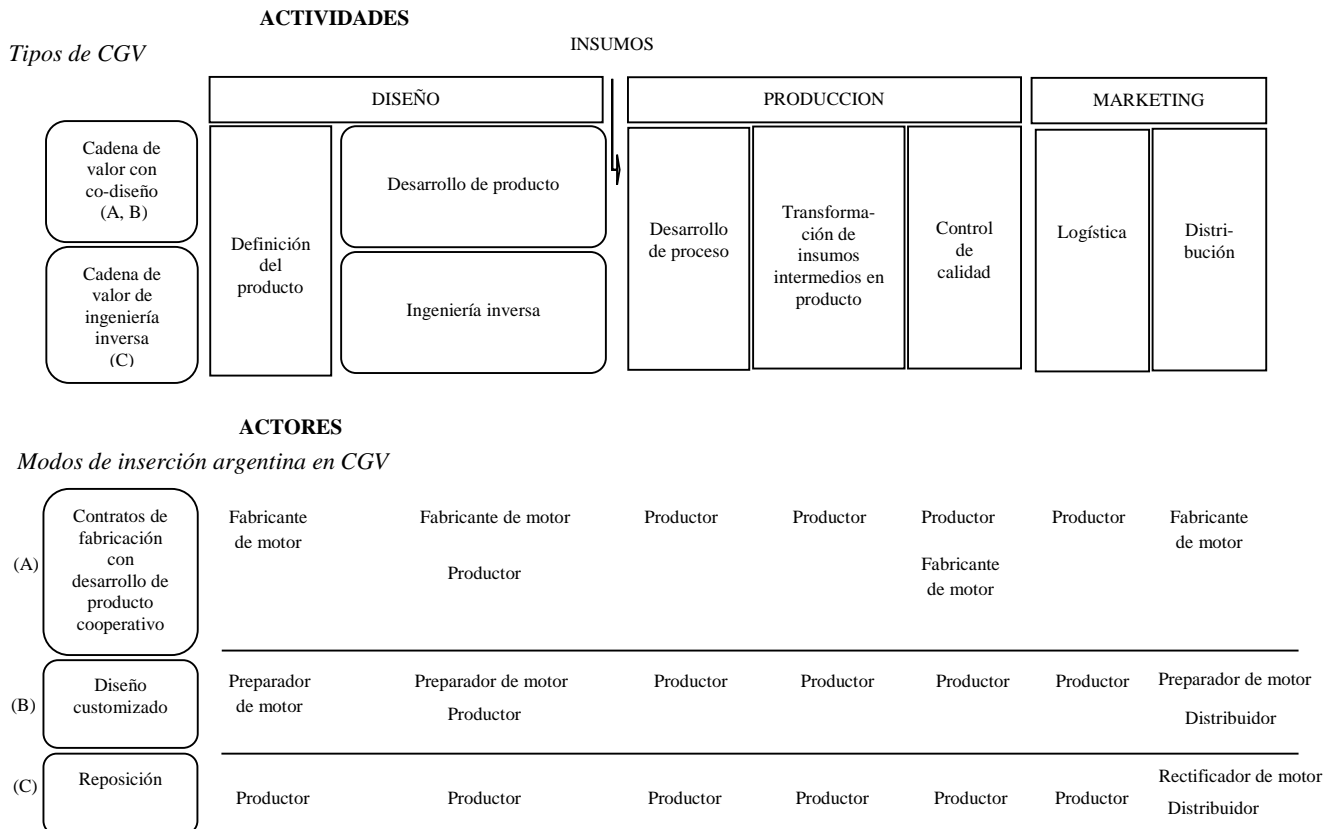


Figura 2. Cadena de valor de válvulas para motor



El primer eslabón de la cadena es el diseño del producto. Esto comprende la definición del tema, la concepción de los modelos de cada colección y el desarrollo de los productos (Figura 1).⁴ La selección del tema es el inicio del diseño. Estos temas permiten a las firmas tener coherencia de estilo entre los productos de una colección y transmitir la identidad de marca. La cercanía a los centros de consumo y moda “creadores de tendencia” es clave para la obtención de información de cambios de comportamientos de los individuos porque sobre ellos son definidos los temas. La concepción de los modelos es el diseño de los productos; la definición de los atributos del producto. Esta actividad requiere de personas altamente creativas con capacidad para interpretar y traducir la información de mercado compleja y tácita en ideas de productos. En la medida que la información no es completamente codificable por la relevancia del contenido simbólico involucrado, los diseñadores necesitan intercambios frecuentes de ideas con los analistas comerciales y gestores de la marca. Las marcas internacionales tienen un área de diseño interno. Cuando las firmas tienen sus oficinas centrales en geografías distantes a los centros de moda, su área de diseño interactúa con profesionales independientes localizados en aquellos. Para las firmas argentinas el diseño del producto es aun un desafío.⁵

La última etapa del diseño es el desarrollo de producto. El desarrollo de producto comprende, primero, la investigación y prueba de materias primas, componentes y procesos para la fabricación del calzado y la selección de proveedores. Segundo, involucra la realización de los prototipos. Estas actividades requieren personas capaces de interpretar el diseño del producto en términos de posibilidades técnicas productivas y de expresión de la imagen de la marca. En los productos de alta gama esto es clave y exige a quien desarrolla el producto tener la capacidad de interpretar diferentes tipos de información. Es necesario interpretar información básica y codificada respecto de materiales y técnicas e información compleja y tácita en relación a la marca. Esto demanda frecuentes intercambios con los diseñadores y gestores de la marca. En general, el desarrollo del producto es realizado por las marcas para garantizar la calidad de los materiales y procesos así como la materialización de los atributos simbólicos de los productos. La capacidad (subdesarrollada) de Argentina de realizar el desarrollo de producto para marcas de PD permitiría a las firmas participar competitivamente en CGV de calzado de alta gama.

El segundo eslabón de la cadena es la producción. Éste comprende la transformación de materia prima e insumos en productos. Esta fase requiere mano de obra especializada; por ello algunas operaciones del proceso productivo son realizadas por subcontratistas. El problema de esta etapa es el *upgrade* requerido para satisfacer los altos estándares de calidad de los productos de alta gama y de los PD. El productor y los subcontratistas incorporan cambios en la organización de la producción y/o en prácticas productivas para alcanzar y mantener en toda la producción los estándares de calidad. Ello implica desarrollar habilidades de interpretación de los diseños de los bienes dado que no pueden codificarse todas las especificaciones técnicas.

La capacidad del productor de interpretar las especificaciones de quien desarrolla el producto está sujeta a sus prácticas productivas habituales. En calzado de alta gama es indispensable la artesanía que implica la atención a los detalles en cada operación y el adecuado tratamiento de los materiales y componentes. La posibilidad de la firma de adquirir esa artesanía depende

⁴En la industria de la moda los productos se ofrecen al público organizados en colecciones de temporada.

⁵En Argentina es recién a mediados de la década de los noventa que las firmas de la industria de la moda adoptan un modelo de negocios de construcción de marca e incorporan gradualmente profesionales del diseño. En el sector de calzado este desarrollo viene siendo más lento que en indumentaria.

de los proveedores de materias primas, componentes y mano de obra especializada.⁶La sofisticación de las industrias curtidora y de componentes favorece la habilidad para trabajar con nuevos materiales e incrementa así la capacidad de los productores para interpretar modelos más sofisticados. En Argentina existe una industria curtidora en escala suficiente pero no ocurre lo mismo con la industria de componentes lo que restringe la participación en CGV de calzado de alta gama. La existencia de una industria de componentes densa en un país es un factor crucial para las marcas internacionales al seleccionar la locación de un productor extranjero.

Ante la insuficiente capacidad de los productores para interpretar los diseños de PD en los contratos de fabricación de alta gama es necesaria una intermediación adicional. El intermediario asume un rol de intérprete entre la marca y el productor. El intermediario traduce el diseño del bien al productor, muestra a éste los métodos productivos apropiados para los materiales y supervisa el cumplimiento de los estándares de calidad en cada operación. Uno de los principales aportes del intermediario es que puede desarrollar un sustituto ante la falta de materiales o insuficiencia para fabricar algún atributo del bien como fue originalmente diseñado. La capacidad de interpretación de diseños originales en sus aspectos técnicos y simbólicos es clave para realizar la producción de este tipo de bienes.

Finalmente, el tercer eslabón de la cadena es el marketing. Esta actividad comprende la gestión de marca, logística y distribución a los consumidores. La logística involucra el almacenamiento y transporte de los productos y la gestión del inventario. La logística requiere de agentes capaces de controlar el flujo de los productos para garantizar la provisión de los canales de distribución en términos de cantidad, calidad, plazos y puntos de entrega.

La distribución comprende los canales por los cuales el producto llega al consumidor final. En el nivel minorista, los canales presentan varias alternativas. Por su crecimiento el canal destacado es la tienda de indumentaria. En estas el calzado complementa la oferta principal de productos y se comercializa con la misma marca. Es importante distinguir las grandes marcas internacionales de las emergentes o con una menor escala relativa. Las primeras tienen una red de tiendas con una amplia cobertura geográfica y están presentes en tiendas departamentales. Las segundas tienen tiendas en sus países de origen y también venden sus productos en tiendas internacionales multi-marca de indumentaria. Estas firmas reconocidas por sus diseños contratan agentes independientes que co-desarrollan el producto con los fabricantes externos.

Otros canales minoristas son las tiendas especializadas en calzado y las tiendas departamentales. Los primeros pueden comercializar en forma exclusiva una o múltiples marcas y ser gerenciados por agentes independientes, marcas o franquicias. Las tiendas de agentes independientes venden mayoritariamente marcas emergentes. La selección de marcas se realiza por la visita a eventos del sector y ferias comerciales y las recomendaciones de sus proveedores mayoristas. Las marcas internacionales de calzado son las que poseen tiendas propias o franquicias. Las marcas más grandes diseñan sus productos y seleccionan fabricantes externos localizados en Italia, España y Portugal. Italia es el país con la mejor capacidad para producir calzado de calidad. El calzado “hecho en Italia” tiene un mayor precio en el mercado. España y Portugal tienen una fuerza laboral competitiva, una red densa de proveedores de componentes y gerentes profesionales. Las marcas más pequeñas contratan diseñadores independientes y tercerizan la producción mediante intermediarios. Las tiendas

⁶En la Figura 1 la provisión de insumos se reconoce como parte de la cadena. Las relaciones relevantes que se establecen entre los proveedores de materias primas, insumos y materiales intermedios con los productores son incorporadas en el análisis de las actividades de producción.

departamentales comercializan productos con marca propia o de terceros y compran a los fabricantes de modo directo o mediante agentes de compras o distribuidores.

Los canales de distribución también difieren en el nivel mayorista. Los mayoristas se hacen cargo de toda la promoción, distribución, venta y cobro a clientes. Cuando una marca elige comercializar a través de mayoristas delega una gran parte del proceso de marketing. La mayoría de los mayoristas se especializan en algún segmento de mercado por tipo de calzado o consumidor y abastecen a tiendas independientes especializadas en calzado y a tiendas departamentales. Los distribuidores tienen un rol importante en la inserción del Modo B.

Las firmas argentinas tienen potencial para insertarse en CGV de calzado de alta gama en las que las relaciones claves son las establecidas entre los diseñadores, los responsables del desarrollo del producto y los fabricantes. Ellas pueden insertarse en cadenas del tipo “cadena de valor de diseño original” en el Modo A de inserción a partir de sus capacidades para realizar las actividades de producción y desarrollo de producto. En los productos de alta gama no pueden estandarizarse completamente los procesos productivos porque las especificaciones técnicas no están enteramente codificadas. Estos productos requieren vínculos relacionales (Gereffi y otros, 2005) entre quienes los diseñan, los desarrollan y los producen para garantizar la interpretación correcta del diseño y la artesanía adecuada en su fabricación. La capacidad de las firmas argentinas de forjar estas relaciones podría ser la base de la generalización de este modo de inserción en CGV. Los canales de distribución que ofrecen las oportunidades más promisorias para las firmas argentinas en este tipo de CGV son los que involucran actores de pequeña escala. Ellos son más tolerantes con las dificultades que las firmas argentinas pueden tener en términos de calidad o tiempos de entrega. Entre las alternativas descriptas, las marcas de indumentaria ofrecen oportunidades amplias porque son el canal en expansión. En cualquier caso, el rol de los intermediarios es vital porque son quienes seleccionan a los fabricantes extranjeros.

Modo B: Diseño doméstico original. El segundo modo de inserción en CGV comprende la participación de la firma argentina en el diseño (no sólo el desarrollo del producto) además de la producción. Estas firmas intensivas en diseño además realizan actividades de marketing gestionando sus marcas y seleccionando cuidadosamente sus canales de comercialización. En general, sus canales son locales especializados en calzado y en productos de diseño.

En este modo de inserción las actividades de diseño están estructuradas alrededor de las denominadas “cadenas de valor de diseño original”. Las marcas definen los temas de cada temporada y conciben el diseño de cada producto consistentemente con su identidad de marca. En todos los casos el desarrollo del producto es realizado en la firma porque es lo que les permite avanzar con innovaciones en materias primas, componentes y procesos productivos, y garantizar la coherencia de marca entre los diferentes modelos de las diversas colecciones.

La organización de la producción enfatiza el control de calidad del proceso y la artesanía. En algunos casos la producción está integrada a la firma. En otros, la producción es tercerizada en fábricas a las que abastecen con los insumos y sobre las que realizan asiduos controles de calidad. Las firmas que tercerizan la producción requieren de relaciones estrechas con los fabricantes por dos razones. Primero, para transmitirles todos los aspectos tácitos del diseño. Segundo, para garantizar la confidencialidad y exclusividad de sus diseños. Así, el diseñador y el productor establecen un vínculo “relacional” (Gereffi y otros, 2005).

En este modo de inserción, la gestión de marca y la distribución presentan aspectos distintivos. Las firmas argentinas construyen una imagen de marca sobre la base de su intensidad en el diseño y en la calidad del producto. Los minoristas en PD que comercializan

calzado con marcas extranjeras emergentes suelen ser tiendas especializadas en calzado gerenciadas por minoristas independientes o multi-producto especializadas en diseño. Para acceder a los primeros, en el mercado norteamericano, los distribuidores tienen un rol central dado que son los que realizan la búsqueda de nuevas marcas. Estos tienen *showrooms* y una presencia continua en eventos de exhibición y comercio. Contrariamente, las tiendas especializadas en diseño buscan activamente diseñadores emergentes para ampliar su oferta. En la comercialización estas tiendas mantienen la marca del diseñador y fomentan su reconocimiento con acciones de promoción o publicidad. Esto ofrece a las firmas argentinas la oportunidad de que sus marcas sean expuestas en ciudades asociadas a la vanguardia en diseño. Además, les permite obtener información respecto de los consumidores en estos mercados altamente exigentes. Entre la firma diseñadora y el minorista extranjero se presenta un vínculo “relacional” (Gereffi y otros, 2005).

En varios PD el país de origen ha cobrado relevancia como señal de diseño. Argentina es crecientemente reconocida internacionalmente como centro de moda y diseño. En la década de los noventa, este reconocimiento fue promovido por la llegada al país de marcas internacionales y la emergencia de marcas nacionales que se expandieron en mercados externos. Este reconocimiento se fortaleció en la última década, por la existencia de una masa crítica de diseñadores activos, instituciones educativas y centros de investigación orientados al diseño, y el crecimiento de industrias creativas asociadas que dan cuenta de las capacidades locales en diseño.⁷ Jóvenes diseñadores, crecientemente, gerencian firmas intensivas en diseño. Entidades públicas especializadas en diseño y/o calzado ofrecen capacitaciones técnicas y redes de soporte para fortalecer las capacidades de las firmas locales. Un modelo de negocio basado en la creación de una marca que comunica a los consumidores una identidad local determinada y se sustenta con una oferta de productos de diseño es la opción de quien busca una inserción en una “cadena de valor de diseño original”.

Modo C: Adaptación de diseños. En el tercer modo de inserción las firmas argentinas diseñan sus productos a partir de adaptaciones realizadas sobre modelos de terceros. Las firmas restringen las actividades de diseño a la búsqueda y selección de modelos comercializados en los centros de moda internacionales que tienen mejor relación con el tema de cada colección. Luego, los modelos originales son adaptados a los gustos locales. En general, la búsqueda y selección de modelos son realizadas por “modelistas”. Ellos viajan a los centros de moda, identifican tendencias en moda y fotografían los productos exhibidos en las tiendas. Sobre la base de los modelos que ofrecen los modelistas mediante un catálogo de fotos, los fabricantes y modelistas deciden las adaptaciones de los productos. A veces la actividad se reduce a la copia de los modelos. Luego, los modelistas preparan los moldes para los prototipos. La adaptación requiere a los modelistas conocer las preferencias de los consumidores locales y las restricciones de materiales en el mercado.

La actividad de marketing en este modo de inserción se caracteriza por realizar fuertes inversiones en gestión de marca y combinar múltiples canales de comercialización. Para lograr presencia de marca en Latinoamérica las firmas argentinas invierten en publicidad apelando a la Argentina como país de origen y garantía de calidad. Esta estrategia se basa en el reconocimiento internacional de la calidad del cuero argentino y en el liderazgo en Latinoamérica de la industria argentina de moda por su capacidad para adaptar la vanguardia

⁷El nombramiento de la Unesco a Buenos Aires como la primera Ciudad de diseño en 2005 es testimonio de esas capacidades. El nombramiento se obtuvo en la Red de ciudades creativas, un programa de la Unesco para la diversidad cultural.

européa a los gustos latinos. Estas características facilitan la comercialización de calzado de alta gama en la región.

En este tipo de cadenas, los canales habituales son las tiendas especializadas mono-marca y las tiendas departamentales. Las tiendas especializadas mono-marca ofrecen dos ventajas a las marcas. Primero, permiten darle una visibilidad mayor a la marca en el mercado local. Segundo, favorecen el contacto directo con el consumidor obteniendo información respecto de sus preferencias, hábitos, expectativas y grado de satisfacción con la marca lo que le permite a ésta disminuir los tiempos de respuesta a las demandas de los consumidores. Estas tiendas pueden ser propiedad de la marca o franquicias. Algunas marcas argentinas han optado por la expansión en Latinoamérica combinando el establecimiento de tiendas propias mono-marca y franquicias en el exterior. Las tiendas departamentales son claves para las firmas que desean ingresar en mercados como Chile y Perú en los que estas tiendas son la principal plaza de consumo. Ello implica un desafío para las firmas argentinas porque en Argentina este formato aun no ha recibido suficiente atención de los consumidores. Los mayores desafíos de este formato son las inversiones requeridas en infraestructura y personal. Por ejemplo, es clave tener un centro de operaciones para abastecer los productos e invertir en personal para estimular las ventas. La posibilidad de realizar estas inversiones se limita a las firmas de mayor tamaño.

Este modo de inserción permite a las firmas adquirir y desarrollar capacidades de marketing que agregan valor a sus actividades. La inserción de firmas argentinas en cadenas de valor de diseño adaptado contra temporada es reciente. En general, las firmas argentinas limitan sus exportaciones a los países de Latinoamérica y a operaciones esporádicas con importadores con quienes sólo se establecen relaciones de mercado (Gereffi y otros, 2005). En general, este tipo de relación no permite el sostenimiento de la marca del fabricante en la comercialización al consumidor siendo reemplazada por la del distribuidor. Sin embargo, varias firmas argentinas han iniciado su expansión en Latinoamérica invirtiendo en marca promoviendo la apertura de franquicias o tiendas propias. Existe potencial para que estas experiencias de inserción en CGV se incrementen en el sector argentino de calzado. El posicionamiento de Argentina como centro regional de moda, el reconocimiento de la calidad del cuero argentino y las capacidades de construcción y gestión de marca que están adquiriendo las firmas son las bases para ello.

3.2 Modos de inserción argentina en CGV de válvulas para motores de combustión

Las firmas autopartistas se pueden clasificar según la sofisticación del producto que ofrecen y el tipo de relación que establecen con sus compradores de componentes, que, en general, son las terminales de vehículos. De acuerdo con Humphrey y Memedovic (2003), los proveedores de componentes se dividen en mega-proveedores y proveedores del primer, segundo y tercer anillo. Los mega-proveedores proveen a sus compradores con los principales sistemas. Los proveedores del primer anillo proveen directamente las partes e incorporan diseño y capacidad de innovación. Los proveedores del segundo anillo son los fabricantes de componentes a los que sus compradores le proporcionan el diseño de piezas. Por último, los proveedores del tercer anillo proveen componentes estandarizados. Esta sección presenta las posibles CGV de válvulas para motores de combustión a partir de los modos de inserción experimentados por una firma autopartista local que es un proveedor del primer anillo.

La autopartista analizada es una empresa familiar dedicada al diseño, la producción y la comercialización de válvulas para motores de combustión.⁸Ésta representa un caso de éxito de inserción en CGV de productos customizados. La firma es reconocida por sus clientes por su capacidad para realizar el diseño y la producción de una amplia variedad de piezas⁹ de alta calidad y por su servicio de entrega *just in time*. La firma atiende varios segmentos de mercado. En primer lugar, provee válvulas a fabricantes de motores -principalmente terminales de vehículos automotores- en el mercado de equipo original. En segundo lugar, en el mercado de competición, provee válvulas a preparadores de motores de autos de carrera y en el mercado de alto rendimiento o potenciación, provee válvulas a distribuidores y preparadores de motores especializados en el servicio de *tuning*. Por último, en el mercado de reposición vende gran variedad de modelos de válvulas.

Modo A: Contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo (Equipo original. En el primer modo de inserción, la autopartista argentina provee servicios contractuales de manufactura a fabricantes de motores en el mercado de equipo original pero participa en el diseño del producto. Aunque los clientes proveen los parámetros claves de las válvulas requeridas, la autopartista local tiene un rol importante en la definición de los materiales y revestimientos óptimos, de la tolerancia térmica y del proceso productivo.

La inserción de la autopartista local en este tipo de GVC implica principalmente su relación con las terminales de vehículos automotores que fabrican motores.¹⁰ Esta relación se inicia antes que la terminal seleccione a la autopartista local como proveedora. Primero, la terminal envía las especificaciones del producto que necesita y un pedido de cotización. Este pedido no sólo incluye información sobre precios, además solicita a la autopartista que brinde información sobre el tipo de materiales que va a usar, los tiempos y formas de entrega, y todo tipo de información adicional que ayude a la terminal a decidir por uno u otro proveedor. Luego, comienza la interrelación entre las ingenierías de la autopartista y la terminal. La firma puede realizar diferentes propuestas al pedido original, como ser sugerencias en los materiales propuestos.

La actividad de diseño es el primer eslabón de la cadena. La autopartista desempeña la actividad de diseño del producto en función de la demanda de un nuevo desarrollo por parte de sus clientes de equipo original. El desarrollo de producto se realiza en colaboración con estos clientes que envían un plano funcional de la válvula que especifica los parámetros principales y los periféricos de la válvula y las condiciones de trabajo del motor. Sobre la base de estos parámetros, la autopartista local innova y desarrolla una solución respecto a los mejores materiales, el tipo de recubrimiento óptimo, la tolerancia térmica adecuada y el proceso de fabricación. Todas estas variables tienen que ser elegidas de acuerdo con los combustibles que se utilizan y las exigencias del motor. Dentro de las actividades de innovación la autopartista realiza pruebas de productos actuales o desarrollos futuros, considerando nuevos modelos de válvulas, materiales y tratamientos térmicos no convencionales y adquiriendo conocimientos de propiedades mecánicas especiales para trabajar con motores nuevos. El mayor desafío que plantea el diseño de la válvula es la correcta determinación de los materiales y tratamientos térmicos adecuados para cada tipo de

⁸La válvula es una de las piezas que forman el motor de combustión interna. Está formada por un disco plano de acero en un extremo, y la cabeza y el vástago en el otro. La válvula transmite la entrada y salida de los gases en el cilindro, por ello está sujeta a una gran demanda térmica y mecánica. Debido al rol que cumple en el funcionamiento del motor, y al hecho de que puede causar su rotura, la válvula se considera una pieza importante.

⁹Las válvulas están diseñadas para funcionar con diversos tipos de motores. Los motores pueden ser para automóviles estándar, equipo pesado, competición, potenciación o vehículos de alto rendimiento, motocicletas y motores estacionarios. Además, las válvulas pueden funcionar con diferentes tipos de combustibles como naftas, gases, mezclas ecológicas y alcoholes. También, pueden ser empleadas para equipar motores nuevos o usados.

¹⁰Además, provee a otros fabricantes de motores de equipo pesado, motocicletas, aeronáutica y motores de baja cilindrada.

pieza bajo diferentes condiciones de trabajo del motor. Ello requiere de personas con conocimientos en ingeniería mecánica, electromecánica y metalúrgica, y especializadas, a su vez, en motores y piezas. Según el motor y el uso que se le quiera dar se pueden diseñar diversos modelos de válvulas, con materiales y tratamientos térmicos diferentes en cada caso. En motores de equipo pesado, por ejemplo, se realizan refuerzos en las zonas de fricción. Las válvulas de autos estándar deben responder constantemente a los adelantos que se producen en los motores. Debido a los avances constantes de la industria de motores, es necesario llevar a cabo en forma permanente nuevos desarrollos de productos, considerando nuevos modelos de válvulas, materiales y tratamientos térmicos no convencionales y adquiriendo conocimientos de propiedades mecánicas especiales para poder trabajar con motores nuevos.

La producción es el segundo eslabón de la cadena e incluye el desarrollo de proceso, la producción y el control de calidad. El desarrollo de proceso comprende diversas actividades, entre otras, tareas de investigación sobre los insumos que serán empleados. Para ello la autopartista trabaja en colaboración con sus proveedores que aportan conocimientos específicos sobre materiales. La producción consiste en la transformación de los insumos en la válvula. La producción de la válvula puede llevarse a cabo a través de dos procesos, extrusión o electro-recalcado. El primer método es más eficiente para grandes escalas de producción en serie. El segundo método permite producir series cortas y puede ser empleado para producir una gran variedad de modelos. La autopartista estudiada utiliza el proceso de producción electro-recalcado. Para realizar esta actividad se requiere que la autopartista cuente con personal técnico especializado en tareas de mecanizado de piezas. Luego del mecanizado, la válvula se somete a diferentes procesos de cromado y nitrurado, y a tratamientos de templado, revenido y solubilizado. Según los requerimientos del motor y el uso que se le dé, la firma produce diferentes tipos de válvulas en este mercado. Por último, el control de calidad busca minimizar los defectos a lo largo del proceso productivo y garantizar tasas de defectos por debajo de los límites establecidos por las terminales. La calidad es clave en el abastecimiento a las terminales. Las terminales exigen a las autopartistas la adopción y el cumplimiento de normas de calidad específicas de la industria. La autopartista local ha certificado varias normas de calidad internacionales que comprenden no sólo procedimientos de calidad relativos a la manufactura sino también al diseño de los productos. Además, ha sido reconocida por sus clientes con diversos premios internacionales.

El tercer eslabón de la cadena es la actividad de marketing. Esta comprende la logística y distribución del producto. La logística comprende las tareas de almacenamiento, transporte y administración del stock de inventarios. La logística es clave cuando las autopartistas están localizadas en PED distantes de sus clientes.

La autopartista analizada tiene un fuerte compromiso en suministrar el producto en tiempo y forma a sus clientes. Por ello coordina las tareas de almacenamiento, transporte y administración del stock de inventarios entregando así el producto *just in time*. La mercadería parte en camiones desde la planta productora hacia países limítrofes o hacia el puerto de Buenos Aires. Esta mercadería ya se encuentra verificada y aprobada por el resguardo aduanero, situado en la ciudad en donde están las plantas productoras de la firma, permitiendo ello reducir los tiempos de entrega. La mercadería que se traslada en barco parte a puertos de Estados Unidos, Bélgica e Italia, según la localización del cliente. En muchos casos los clientes de equipo original cuentan con sus propios centros de logística y retiran la mercadería directamente del puerto. En otros casos, la autopartista traslada la mercadería a depósitos propios o alquilados y desde allí la distribuye. Para garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega acordados la firma local mantiene un stock permanente de productos en barcos y depósitos. La logística es fundamental en el negocio de la firma. Su servicio de entrega *just in time* es reconocido por sus clientes en este mercado y la diferencia del resto de

sus competidores.

La firma realiza la distribución de los productos para reposición en el mercado original mediante los concesionarios oficiales de las terminales. En estos casos la válvula se comercializa a través de las marcas de los fabricantes de motores. La distribución en el modo C, en cambio, tiene como protagonistas a distribuidores y rectificadores de motores.

En este modo de inserción la autopartista local establece un vínculo “relacional” con sus clientes. Los clientes localizados en múltiples PD envían a la autopartista local los planos con los parámetros principales de la válvula y piden a ella que complete el diseño con su propio *know-how* sobre la pieza. Luego, los clientes ensayan el motor con la pieza enviada por la autopartista. Esto requiere el intercambio de información técnica constante entre los ingenieros de la autopartista y de sus clientes. En los casos que se presenten inconvenientes con la pieza la autopartista envía técnicos en forma inmediata para ayudar a solucionar el problema. La capacidad técnica para desarrollar productos y procesos de calidad certificada, y la capacidad logística de la autopartista analizada han posibilitado el vínculo estrecho con sus clientes de equipo original y la coexistencia en este mercado con grandes proveedores de válvulas como TRW, Eaton y Mahle.

Modo B: Inserción en CGV de diseño customizado (Competición y alto rendimiento). El segundo modo de inserción en una CGV involucra a la autopartista argentina en el diseño y la producción de piezas customizadas para cada cliente en los mercados de competición y alto rendimiento. En ambos mercados, los clientes de la autopartista son distribuidores y preparadores de motores. En el mercado de competición, las válvulas se utilizan para equipar motores de vehículos que compiten en distintas categorías de carreras. Los preparadores de motores pertenecen a equipos de competición y realizan la puesta a punto de los motores para participar en diversas categorías de carreras. Cada motor y competencia requieren de un producto distinto. Las válvulas de competición trabajan en motores que están sometidos a mayores exigencias y requieren el uso de materiales más sofisticados que los motores de vehículos de calle, además de tratamientos térmicos específicos. En el mercado de alto rendimiento, las piezas se utilizan para potenciar motores de vehículos con el fin de mejorar su performance. En general, los distribuidores y preparadores de motores que compran estas válvulas son fabricantes de tapas de cilindro del motor. Los preparadores de motores tienen talleres especializados donde proveen el servicio de *tuning* o puesta a punto del motor. Estas válvulas también requieren de materiales y tratamientos especiales, ya que se busca un mayor rendimiento en el funcionamiento del motor.

Clasificamos la inserción de la firma en estos mercados bajo la misma modalidad de participación en CGV porque comparten la forma en que se llevan a cabo las actividades de diseño del producto y las relaciones que se establecen entre la autopartista y sus clientes. La autopartista participa activamente del diseño y de la producción de la válvula. Respecto a la actividad de diseño, el diseño y desarrollo de la válvula se realizan en forma conjunta entre la autopartista y los preparadores de motores. Pero en este caso la autopartista local tiene mayor libertad para trabajar en el diseño de la válvula porque cuenta con mayores conocimientos específicos sobre el producto que sus clientes. Esto difiere respecto al modo de inserción A, donde las firmas líderes tienen grandes centros de diseño y determinan las cotas principales de las piezas. En este modo de inserción, la firma debe mantener una comunicación fluida con sus clientes para determinar las especificaciones del producto que no son fácilmente codificables dado que se trata de un producto no estándar. En el caso de competición el intercambio de información es constante ya que cada motor y competencia requieren de un producto distinto. En algunos casos, según la importancia de la carrera, la autopartista no termina de producir la válvula; se realiza una pieza incompleta que luego termina el cliente.

El propósito es evitar que otros competidores tengan la misma válvula. En el caso de potenciación, el motor trabaja en condiciones particulares, no sólo porque se cambia su funcionamiento sino porque, además, ha sufrido cambios en otras partes y piezas. La autopartista debe intercambiar con sus clientes toda información necesaria que le permita realizar en forma correcta el diseño final de la válvula. Por la complejidad de estas transacciones y los aspectos tácitos involucrados en la información que se intercambia entre la autopartista y los clientes, el vínculo establecido entre ellos en este tipo de cadenas de valor también es “relacional”.

Modo C: Inserción en CGV de reposición. El tercer modo de inserción de la firma argentina en CGV es en el mercado de reposición de válvulas estándar. En este caso la autopartista limita el diseño del producto a un proceso de ingeniería inversa de muestras originales y luego realiza la producción de las piezas. En este mercado la autopartista ofrece una amplia variedad de piezas, destinadas en su mayoría a motores de autos de calle. En este caso las válvulas están diseñadas para trabajar en condiciones normales de funcionamiento del motor y se emplean para reemplazar otra válvula usada de iguales características. Estas válvulas se venden a distribuidores y rectificadores de motores con la marca de la autopartista o de los distribuidores.

La diferencia de este modo de inserción respecto de los dos modos analizados es que el cliente no interviene en el diseño del producto. Las actividades de diseño son exclusivas de la firma autopartista así como, también, la determinación de qué modelo producir –en base a estudios que realiza sobre la necesidad del mercado de reposición-. Para el diseño de la válvula la firma realiza un proceso de ingeniería inversa. A partir de una muestra que obtiene y utiliza como referencia dilucida las características principales de la pieza necesarias para su reproducción. Luego, la autopartista realiza un boceto que sirve como plano funcional para su producción. En este boceto especifica las medidas, los materiales y las condiciones térmicas que debe soportar la válvula para que funcione correctamente. La realización de esta tarea requiere de personal con conocimientos técnicos sobre diseño de válvulas y un proceso productivo flexible que posibilite la producción de cualquier tipo de pieza.

En este caso la relación que se establece entre la autopartista y sus clientes es de “mercado”. En este segmento se ofrece un producto estándar que no requiere de la coordinación explícita entre la firma autopartista y sus clientes para el desarrollo del producto. La autopartista analizada ha logrado con este modo de inserción su participación en CGV por sus capacidades técnicas y productivas. Sin embargo, este modo de inserción presenta la perspectiva menos optimista para las autopartistas argentinas con orientación exportadora porque los PED industriales, en particular China, son cada vez más competitivos en este segmento del mercado.

3.3 Posibilidades de inserción argentina en CGV de bienes no orientados al mercado masivo

Los casos analizados sugieren que la integración en CGV no orientadas al mercado masivo provee oportunidades de desarrollo exportador para países de salarios elevados como la Argentina. Como la participación en esas CGV requiere el entendimiento de aspectos claves de la demanda foránea, la inserción es reconocida con una mayor porción del valor agregado generado en la cadena permitiendo afrontar salarios más elevados. Las firmas argentinas pueden participar en estas CGV desempeñando las actividades de diseño y marketing dado que los conocimientos requeridos para ello difieren de los necesarios en las CGV orientadas al mercado masivo. Los vínculos relacionales entre las firmas argentinas y sus clientes extranjeros facilitan el acceso y la comprensión de esos conocimientos.

Además de establecer vínculos relacionales con los clientes extranjeros las firmas en PED deben desarrollar múltiples capacidades para su inserción en las CGV. En el primer modo de inserción en las CGV analizadas es clave para las firmas desarrollar las capacidades de interpretación de los diseños proporcionados por los clientes de PD, de producción de alta calidad y de logística. La capacidad de interpretación de los diseños les posibilita participar en el desarrollo de los productos y en su producción. En los dos sectores estudiados, para desarrollar esta capacidad las firmas requieren de personal con conocimiento especializado. En calzado de alta gama, requieren especialistas en diseño y producción de calzado mientras en válvulas para motores de combustión requieren especialistas en ingeniería. La capacidad de producción de calidad les permite el desempeño de las actividades de manufactura. Esta capacidad implica aptitud para sostener en el tiempo los estándares de calidad en toda la producción. Mientras en calzado de alta gama la calidad está asociada a la artesanía en la producción, en válvulas para motores de combustión la calidad está relacionada con la adopción de normas internacionales certificadas de procesos y productos. La firma autopartista analizada no ha mostrado inconvenientes para lograr los estándares de calidad exigidos. En calzado de alta gama, en cambio, la satisfacción de los niveles de calidad requeridos ha sido lograda con la asistencia de un intermediario provisto por las marcas. Finalmente, la capacidad de logística les permite cumplir con los plazos pautados con sus clientes foráneos. En válvulas para motores de combustión la logística *just in time* ha sido una competencia crucial desarrollada por la firma analizada. En calzado de alta gama, en cambio, las firmas locales aun no se han profesionalizado lo suficiente.

En el segundo modo de inserción, es crucial para las firmas desarrollar la capacidad de diseño. En calzado de alta gama las firmas argentinas no sólo han desempeñado todas las actividades de diseño sino que también han realizado actividades de marketing. En este modo es importante también la habilidad de las firmas para gestionar sus marcas y seleccionar los canales de comercialización apropiados para sus productos originales. Los vínculos relacionales de las firmas argentinas con los canales de comercialización minoristas extranjeros son claves para la inserción en estas CGV. Éstos no sólo transmiten información especializada de la demanda sino que también co-desarrollan la marca en mercados altamente exigentes. En válvulas para motores de combustión la capacidad de diseño está asociada al desempeño de la firma en actividades de investigación y desarrollo de productos y procesos. La firma analizada ha desarrollado esta capacidad sobre la base de sus los vínculos relacionales con los distribuidores y preparadores de motores.

En el tercer modo de inserción, identificado en las cadenas de valor en las que las actividades de diseño se orientan a adaptaciones o imitaciones de productos comercializados en el mercado, en cambio, las firmas necesitan poseer la capacidad de reproducción o adaptación de los productos a las demandas del mercado doméstico y a las restricciones de materiales en el mercado local para desempeñar las actividades de diseño, producción y marketing. Aun cuando en los dos sectores las firmas analizadas mostraron capacidad para participar en este tipo de cadenas creemos que es la perspectiva menos optimista entre los modos de inserción descriptos.

4. Conclusiones y recomendaciones de política

El artículo presentó una tipología de alternativas de inserción internacional para firmas dedicadas a bienes manufacturados no orientados al mercado masivo. Ello se elaboró sobre la base del análisis de las experiencias de inserción internacional de firmas argentinas que operan en los sectores de calzado de alta gama y de autopartes –específicamente una productora de válvulas para motores de combustión–. Se utilizó el abordaje de las CGV

poniendo énfasis en los vínculos establecidos entre los productores locales y los compradores localizados en PD.

Los resultados del estudio sugieren que la integración en CGV de bienes no orientados al mercado masivo ofrece oportunidades de desarrollo exportador para países con niveles de salarios elevados como la Argentina. El entendimiento de la demanda foránea es complejo y requiere de vínculos relacionales entre los productores locales y los compradores de PD que promuevan en las firmas el desarrollo de las capacidades necesarias para desempeñar las actividades de diseño y marketing. El desempeño de éstas retribuye a las firmas argentinas con una mayor porción del valor agregado generado en la cadena permitiendo ello pagar los salarios elevados.

Los casos analizados sugieren la necesidad de políticas públicas que faciliten a las firmas el acceso a los conocimientos requeridos para las inserciones en CGV de bienes no orientados al mercado masivo. Un área en la que las políticas públicas podrían orientarse es en la promoción de una cultura de calidad entre los actores de las diferentes industrias alentando políticas de devolución de productos defectuosos y políticas que fomenten el desarrollo de estándares de calidad y certificaciones. Otras áreas en las que la política pública podría tener un rol importante son en la promoción de la incorporación del diseño en procesos industriales y la capacitación técnica. Finalmente, otra contribución de la política pública podría estar en una mayor profesionalización de la promoción de exportaciones.

5. Referencias

- Amighini, A. y R. Rabellotti. The Effects of Globalization on Industrial Districts in Italy: Evidence from the Footwear Sector. Artículo presentado en el 43° Congreso Europeo de la Asociación de Ciencia Regional, University of Jyväskylä, Finlandia, Agosto 27–30, 2003.
- Artopoulos, A., D. Friel, y J. C. Hallak. Lifting the Domestic Veil: The Challenges of Exporting Differentiated Goods Across the Development Divide. NBER Working Paper No. 16947, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.2011.
- Asociación de Fábricas de Automotores de Argentina (ADEFA). Anuario 2010.
- Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC). Comercio exterior autopartista, Año 2010. Buenos Aires.2010.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. 2010.
- Bazan, L. y L. Navas-Alemán. The Underground Revolution in the Sinos Valley: A Comparison of Upgrading in Global and National Value-Chains. En **Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading**, editado por H. Schmitz. Cheltenham: Edward Elgar.2004.
- Cámara de la Industria del Calzado (CIC). La industria argentina del calzado. Buenos Aires. 2011.
- Gereffi, G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. En **Commodity Chains and Global Capitalism**, editado por G. Gereffi y M. Korzeniewicz. Westport, CT: Praeger.1994.
- Gereffi, G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. **Journal of International Economics**v.48, n. 1, p. 37–70,1999.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon. The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**v.12, n.1, p. 78–104,2005.
- Humphrey, J. y O. Memedovic. The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper, United Nations Industrial Development Organization.2003.

Humphrey, J. y H. Schmitz. Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains. INEF Report, N. 61, Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator, Universität Duisburg.2002.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). Censo Nacional Económico. Buenos Aires.2004.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). Informe sectorial: La industria del calzado en Argentina. Buenos Aires. 2006.

Kawakami, M y T. Sturgeon. **The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia**. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan. 2011.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (MTEySS). Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. 2009 y 2010.

Schmitz, H. Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster. **World Development** v. 23, n.1, p. 9–28,1995.

Schmitz, H. Global Competition and Local Co-Operation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development** v. 27, n.9, p. 1627–1650, 1999.

Schmitz, H. Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains. **The European Journal of Development Research**v.18, n.4, p. 546–571, 2006.