

González, Andrea; Hallak, Juan Carlos; Schott, Peter; Genta, Tatiana Soria

## Working Paper

# Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo

IDB Working Paper Series, No. IDB-WP-375

## Provided in Cooperation with:

Inter-American Development Bank (IDB), Washington, DC

*Suggested Citation:* González, Andrea; Hallak, Juan Carlos; Schott, Peter; Genta, Tatiana Soria (2012) : Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo, IDB Working Paper Series, No. IDB-WP-375, Inter-American Development Bank (IDB), Washington, DC, <https://hdl.handle.net/11319/4253>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/115408>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Documento de trabajo del BID # IDB-WP-375

# Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo

Andrea González, Juan Carlos Hallak, Peter Schott,  
Tatiana Soria Genta.

Noviembre 2012

**Banco Interamericano de Desarrollo**  
Sector de Integración y Comercio

# **Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo**

Andrea González, Juan Carlos Hallak, Peter Schott,  
Tatiana Soria Genta.



**Banco Interamericano de Desarrollo**

**2012**

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo

González, Andrea.

Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo: los casos de calzado de alta gama y el Grupo Basso / Andrea González, Juan Carlos Hallak, Peter Schott, Tatiana Soria Genta.

p. cm. (IDB working paper series ; 375)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Manufacturing industries—Argentina—Case studies. 2. Foreign trade promotion—Argentina—Case studies. I. Hallak, Juan Carlos. II. Schott, Peter. III. Soria Genta, Tatiana. IV. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Integración y Comercio. V. Title. V. Series.

IDB-WP-375

Este trabajo es parte de un proyecto de investigación del Banco Interamericano de Desarrollo titulado “La Fragmentación Internacional de la Producción y la Inserción de América Latina y el Caribe en Cadenas Globales de Producción” que consiste en una serie de estudios de casos que se llevaron a cabo durante el período 2011-2012 con el fin de analizar las barreras que los países de la región enfrentan en la inserción de cadenas globales de valor y el papel del sector público para ayudar a mitigar esas barreras. El proyecto fue coordinado por Juan Blyde del Sector de Integración y Comercio y Ricardo Carciofi del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL) con la supervisión técnica de Timothy Sturgeon de MIT y la dirección del Gerente del Sector de Integración y Comercio, Antoni Estevadeordal.

<http://www.iadb.org>

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

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

Copyright © 2012 Banco Interamericano de Desarrollo. Este documento de trabajo puede reproducirse para fines no comerciales. Puede también reproducirse en cualquier revista académica indizada en el EconLit de la Asociación Americana de Economía, con el consentimiento previo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), siempre y cuando se reconozca la autoría del Banco y el autor o autores del documento no hayan percibido remuneración alguna derivada de la publicación.

Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo:

Los casos de calzado de alta gama y el grupo Basso<sup>1</sup>

Noviembre de 2012

Andrea González, Universidad de San Andrés<sup>f</sup>

Juan Carlos Hallak, Universidad de San Andrés

Peter Schott, Yale School of Management

Tatiana Soria Genta, Universidad de San Andrés

---

<sup>1</sup> Agradecemos a Bill Martin por su participación excepcional en este proyecto como entrevistador. Esta investigación es parte del proyecto “Fragmentación internacional de la producción y la inserción de América Latina y el Caribe en las redes globales de producción” del Banco Interamericano de Desarrollo. Agradecemos a Juan Blyde, Tim Sturgeon y los participantes del taller realizado en la sede del BID por sus comentarios.

<sup>f</sup> [agonzalez@udesa.edu.ar](mailto:agonzalez@udesa.edu.ar); [jchallak@udesa.edu.ar](mailto:jchallak@udesa.edu.ar); [peter.schott@yale.edu](mailto:peter.schott@yale.edu); [tsoriagenta@udesa.edu.ar](mailto:tsoriagenta@udesa.edu.ar)

## 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, se desarrolla una tipología de potenciales alternativas de inserción internacional para este tipo de bienes principalmente centrada en el rol de agentes locales en las actividades de diseño. El trabajo utiliza el abordaje de las cadenas globales de valor (CGV), enfatizando el análisis de los vínculos entre los productores locales y los compradores localizados en países desarrollados. Por un lado, se estudian experiencias de inserción internacional de firmas productoras y comercializadoras de calzado de alta gama. Estos casos involucran bienes de consumo de alta calidad intensivos en diseño original. Por el otro, se estudian distintas formas de inserción internacional de una misma firma productora de válvulas para motores de combustión, las que involucran mayoritariamente productos customizados. A pesar de las diferencias entre estas dos industrias, encontramos similitudes notables en las formas de inserción que presentan y en los requerimientos de conocimiento que exigen del productor local.

JEL Clasificación: F14, F23

Palabras clave: Cadenas Globales de valor, Fragmentación Internacional de la Producción, Proveedores.

## 1. Introducción

El comercio internacional ha aumentado a un ritmo acelerado durante las últimas décadas, sobrepasando las tasas mundiales de crecimiento de producción e ingreso. El crecimiento del comercio mundial está asociado estrechamente con la fragmentación internacional de la producción. Investigadores en economía, negocios internacionales, política y sociología le han prestado sustancial atención a este proceso y enfatizaron sus implicancias para la competitividad internacional de los países y las perspectivas para su desarrollo económico. En particular, comprender este proceso es fundamental para el diseño y la implementación de políticas públicas que podrían, potencialmente, ayudar a las firmas a aprovechar las nuevas oportunidades ofrecidas por este proceso global.

El abordaje de la cadena global de valor (CGV) provee herramientas útiles para analizar las implicancias de la fragmentación internacional de la producción para el desarrollo económico (Gereffi, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). En este abordaje, la “cadena de valor” es definida como la secuencia de todas las actividades involucradas desde la fabricación hasta la venta del producto. La cadena se vuelve internacional cuando esas actividades se llevan a cabo en diferentes países. El abordaje de CGV analiza las relaciones que las firmas establecen en la cadena y cómo esas relaciones influyen en el desempeño de las firmas. El abordaje presta especial atención al hecho de que algunas actividades en la cadena agregan más valor y son más rentables que otras y que algunos actores en la cadena tienen más poder que otros (Schmitz, 2006). Así, gobierno y “*upgrading*” en la cadena son conceptos centrales en esta literatura porque la posición que las firmas ocupan en la cadena y las posibilidades para mejorar esa posición, determinan, a nivel de país, si la participación en CGV puede actuar como motor para el desarrollo económico.

La literatura de CGV ha documentado numerosas experiencias de países en desarrollo de inserción en CGV “manufactureras” en industrias de mano de obra intensiva tradicionales como vestimenta y calzado (p. ej. Gereffi, 1994, 1999; Schmitz, 1999), y tecnológicamente intensivas como las automotrices y las electrónicas (Humphrey y Memedovic, 2003; Kawakami, 2011; Imai y Shiu, 2011).<sup>2</sup> Un resultado habitual en esta literatura es que la relocalización y la fragmentación internacional de la producción son

---

<sup>2</sup> Nuestro foco en las CVG manufactureras deja a un lado a las CVG de productos basados en recursos naturales y servicios. Para este tipo de CVG ver, por ejemplo, Pietrobelli y Rabellotti (2006).

motivadas, inicialmente, por la búsqueda de eficiencia en costos a través de la transferencia de tareas de mano de obra intensiva no calificada, especialmente el ensamble, a países de salarios bajos (Abernathy, Dunlop, Hammond y Weil, 1999; Gereffi, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Wei, 2009).<sup>3</sup> La literatura también encuentra que una vez que las firmas en países en desarrollo participan de CGV, la trayectoria de aprendizaje y *upgrading* puede presentar dinámicas opuestas. En particular, mientras existen casos de éxito de aprendizaje y *upgrading* dentro de la cadena (p. ej. Gereffi, 1999; Kawakami, 2011; Imai y Shiu, 2011) también existen límites y barreras importantes (p. ej. Schmitz, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Sturgeon y Linden, 2011). Avances teóricos en la literatura relacionan la dinámica de *upgrading* con el grado de coordinación explícito y la asimetría de poder en la cadena determinadas, a su vez, por la complejidad de las transacciones, la capacidad para codificar éstas y las capacidades de los proveedores (Gereffi y otros, 2005).

A pesar del importante debate sobre los beneficios de la inserción en CGV, los países difieren marcadamente, en primer lugar, en la medida en la cual sus firmas manufactureras participan en esas cadenas globales. En Argentina, a diferencia de la mayoría de los países del Este Asiático, la inserción en CGV manufactureras es notablemente escasa. Este país tiene salarios que son demasiado elevados para que sus firmas ingresen en CGV desarrollando tareas intensivas en mano de obra no calificada. Por otro lado, sus firmas, generalmente, carecen de las habilidades y el conocimiento del mercado para realizar actividades más complejas en la cadena como diseño y marketing.<sup>4</sup> En este contexto, es natural preguntarse por las posibilidades de un país con estas características de participar en CGV manufactureras y la forma que tal participación podría tomar.

Aquí 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 de inserción en CGV en la industria de calzado de alta gama. La segunda involucra bienes customizados. Como ejemplo de esta segunda alternativa, estudiamos el caso de un productor argentino de válvulas para motores de combustión, Basso, y las diversas CGV en las que participa. A pesar de que la CGV para el calzado de alta gama y las válvulas para motores son muy diferentes ellas presentan

---

<sup>3</sup> Otros determinantes importantes de la relocalización de las manufacturas fueron las políticas comerciales, particularmente, el ahora extinto Acuerdo Multifibra.

<sup>4</sup> La abundancia de recursos naturales en Argentina es una explicación potencial de la prevalencia de salarios elevados con respecto a las capacidades de manufactura.



similitudes fundamentales. Primero, la alta calidad, la intensidad de diseño y las características customizadas de estos bienes implican que estos poseen atributos no estándar y no están orientados hacia el mercado masivo. Segundo, debido a sus atributos no estándar, los diseños de estos bienes rara vez están completamente codificados. Por ello, incluso en los casos en los que la mayor parte de la actividad de diseño es realizada por firmas localizadas en países de altos niveles de ingreso, las firmas argentinas que participan en estas CGV, principalmente como productores, también tienen un rol importante en el desarrollo del producto, la última etapa del proceso de diseño. Este rol involucra la interpretación de los aspectos no codificados del diseño original y, en algunas ocasiones, su adaptación a las condiciones de implementación en el país. Este tipo de participación en CGV requiere comunicación fluida con los diseñadores en países desarrollados y, a un nivel más profundo, lenguaje y entendimiento compartido sobre cómo las características del diseño del producto afectan el desempeño en el mercado. Finalmente, dado que estos bienes compiten en diferenciación del producto más que en precio como los bienes comercializados masivamente, los salarios relativamente elevados no son un factor descalificador.

El análisis del rol que las firmas en países en desarrollo pueden tener potencialmente en este tipo de CGV completa un vacío en la literatura. Primero, este tipo de CGV ha sido sub-estudiado en relación a las CGV orientadas al mercado masivo. Segundo, estudios de CGV que no están orientadas al mercado masivo tienden a resaltar el rol de las firmas ubicadas en países desarrollados. 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. Si bien la mayor parte de ese estudio analiza los esfuerzos de *upgrading* de los proveedores de CGV de mercado masivo también describe las dificultades de ingresar en CGV orientadas hacia el mercado de calzado de alta gama. Un trabajo relacionado de Artopoulos, Friel y Hallak (2011) analiza casos de emergencia exportadora de bienes de consumo intensivos en diseño (vino, embarcaciones livianas, muebles de madera y programas de televisión) en Argentina. Aunque estos autores no utilizan el marco teórico de CGV, su descripción de la relación que los exportadores establecen con distribuidores extranjeros implica que interactúan en CGV similares a las analizadas en este estudio. Aquí, sin embargo, proveemos un análisis más profundo de las

características distintivas de las CGV, especialmente, caracterizando la relación entre participantes localizados en países en desarrollo y países desarrollados.

La industria argentina de calzado provee un ejemplo interesante sobre la potencial inserción en CGV de productos de alta calidad intensivos en diseño porque existen condiciones en el país que, presumiblemente, favorecen este tipo de inserción. Primero, hay una gran disponibilidad de cuero crudo de alta calidad en Argentina. Segundo, Argentina posee una larga tradición en la producción de calzado. Tercero, Argentina posee habilidades de diseño latentes asociadas con la existencia de una masa crítica de diseñadores activos, institutos educativos y centros de investigación orientados al diseño y una creciente efervescencia en las industrias creativas. Estas condiciones generan ventajas comparativas latentes para la producción y exportación de calzado de alta gama. A pesar de esta ventaja, sin embargo, el desempeño exportador en este sector es débil. La industria está orientada, principalmente, al mercado doméstico y presenta pocas y esporádicas experiencias de inserción en CGV. Estudiamos esas pocas experiencias para identificar los obstáculos para este tipo de integración global y sus potenciales implicancias para las políticas públicas.

Las experiencias argentinas de inserción en CGV de calzado de alta gama pueden clasificarse en tres grandes modos de inserción. Describimos el primer modo de inserción como “contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo”. Este modo de inserción es el más cercano a las relaciones de “contrato de manufactura” (*contract manufacturing*) estudiadas ampliamente en la literatura (p. ej. Schmitz, 1995; Gereffi, 1999; Sturgeon, 2002). En comparación con esas relaciones, en este modo de inserción el productor contratado está activamente más involucrado en el desarrollo del producto. Las capacidades de diseño requeridas para desempeñar este rol son limitadas respecto de aquellas de etapas anteriores en el proceso de diseño, aunque son sustanciales en relación a los requerimientos para contratos estándar de manufactura. El segundo modo de inserción se denomina “diseño doméstico original”. Aquí, tanto el diseño como la producción se realizan domésticamente y, por ello, se requieren capacidades de diseño mucho más fuertes. La relación global clave en esta CGV es aquella entre el diseñador local y el distribuidor extranjero (mayorista o minorista). Este modo de inserción parece particularmente promisorio en el largo plazo, pero los requerimientos de conocimientos son sustancialmente mayores. El tercer modo de inserción es “adaptación de diseños”. En este caso, el productor local adopta o simplemente imita diseños extranjeros. Este modo de

inserción explica la mayoría de las exportaciones argentinas actuales. Sin embargo, en este caso las CGV son de alcance regional porque sólo países cercanos pueden valorar la habilidad específica de firmas argentinas para adaptar los diseños europeos a los gustos regionales y las condiciones de producción.

Encontramos dos grandes obstáculos estructurales que dificultan la inserción de las firmas argentinas en CGV de calzado. El primero es que la mayoría de los productores domésticos restringen su actividad de diseño simplemente a imitar o adaptar ligeramente los diseños europeos. Este comportamiento se ve favorecido por la diferencia de temporadas entre Argentina y los mayores centros de diseño del mundo y por el hecho de que los consumidores dan menos valor a diseños originales que a ligeras adaptaciones de diseños europeos exitosos. Como resultado, el diseño original es una actividad que está subdesarrollada en la industria. El segundo obstáculo importante es que los productores locales operan en un ambiente que tolera defectos de calidad y prácticas de negocios que son inaceptables en países desarrollados. En virtud de ello, para los productores es difícil comprender la importancia que tiene el hecho de obedecer el rigor impuesto por las CGV. Cuando lo hacen, suelen tener que sacrificar competitividad internacional en el proceso por incurrir en costos extra de búsqueda y desarrollo de proveedores, socios, o trabajadores que también estén dispuestos y puedan acatar ese rigor. Además de estos dos obstáculos estructurales, la creciente apreciación del tipo de cambio real de la moneda local durante los últimos cuatro años es actualmente un escollo para la inserción en CGV.

Como ejemplo de inserción en CGV de bienes customizados, estudiamos a Basso, un productor argentino de válvulas para motores de combustión que exporta el 85% de su producción a treinta y tres países. Basso provee mundialmente equipamiento original a automotrices (p. ej. Peugeot, Ferrari y Ford), productores de motos (Harley Davidson) y productores de tractores agrícolas (John Deere). Entre sus clientes, también, se incluyen preparadores de motores en mercados de competición y alto rendimiento y rectificadores de motores en el mercado de reposición. Con excepción del último caso, la customización de las válvulas requiere que Basso interactúe cercanamente con sus compradores. Esas interacciones requieren de comunicación fluida y mutua comprensión entre las partes. La habilidad de Basso de satisfacer estos requisitos junto con su alta calidad de customización y sus servicios de entrega permiten a Basso competir globalmente.

En contraste con el débil desempeño exportador de calzado de alta gama a pesar de las favorables condiciones subyacentes, el caso de Basso presenta una experiencia exitosa de inserción en CGV en un sector que no presenta ventajas comparativas obvias. Aunque Argentina ha sido uno de los primeros países en vías de desarrollo en tener una industria automotriz, la competitividad internacional de su sector autopartista es débil. De hecho, sólo unos pocos productores de auto-partes presentan una clara orientación exportadora. Interesantemente, dos de estos últimos productores realizan el mismo producto específico –válvulas para motores de combustión– y ambos están localizados en la ciudad industrial de Rafaela. Estos dos productores son Basso y su eterno competidor Edival (adquirido recientemente por la multinacional alemana Mahle). La importancia del servicio de calidad en productos customizados explica la oportunidad de una firma como Basso (y Edival) de participar de CGV. También, la limitada –pero sustancial– sofisticación tecnológica involucrada en la producción de válvulas de motor explica la posibilidad de que una empresa orientada tecnológicamente como Basso pueda mantener el ritmo del progreso tecnológico internacional en un entorno tecnológicamente desfavorable.

En el caso de Basso, distinguimos tres modos de inserción en CGV. Como en el caso de calzado, llamamos al primero “contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo”. En este modo de inserción, Basso provee servicios contractuales de manufactura a automotrices pero participa en el diseño del producto. Aunque las automotrices proveen los parámetros claves de las válvulas que precisan Basso tiene un rol importante en la definición de los materiales y revestimientos óptimos, de la tolerancia térmica y del proceso productivo. En el segundo modo de inserción, “diseño customizado”, Basso es el diseñador principal de la válvula. Esta tarea requiere de la habilidad de comprender las necesidades customizadas de sus clientes –fabricantes de motores de competición y de alto rendimiento–. Finalmente, el último modo de inserción es “repuestos”. Acá, el diseño se completa a través de un proceso de ingeniería inversa de muestras originales de equipamiento sin la participación de sus clientes. Este modo de inserción presenta la perspectiva menos optimista porque las economías industriales emergentes, en particular China, son cada vez más capaces de competir en este segmento del mercado.

Los casos del calzado de alta gama y Basso muestran que un país con ingresos medios como Argentina puede tener una oportunidad para el desarrollo exportador a través

de la participación en CGV que no están orientadas hacia el mercado masivo. Por un lado, la participación en esas CGV puede ser alcanzada incluso ante la presencia de salarios relativamente altos. Por otro lado, esa participación no requiere necesariamente del nivel de conocimiento que es usualmente requerido para los roles de diseño y marketing típicamente llevados a cabo por países desarrollados en CGV orientadas al mercado masivo. Aunque algunas recomendaciones de políticas generales surgen naturalmente de este estudio, esperamos que la descripción de estas experiencias de inserción en CGV y el análisis de los principales obstáculos para la inserción contribuyan indirectamente a la formulación de políticas públicas específicas.

## PARTE I: CALZADO

### 2. La industria de calzado en el mundo y en Argentina

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 países desarrollados hacia países en desarrollo (Schmitz, 1995; Hsing, 1999; Bazan y Navas-Alemán, 2004). Estos cambios también implicaron cambios drásticos en los patrones de comercio. Algunos de los principales exportadores en el mundo son ahora países en desarrollo. La distribución de la producción de calzado entre países a nivel industrial, sin embargo, encubre una distribución de la producción diferente en el segmento de alta gama del mercado. En este segmento, en el que nos concentramos como una potencial oportunidad de exportación para Argentina, los países con elevados niveles de ingresos siguen siendo los principales productores y exportadores. Argentina no tiene un rol importante como exportador. Ya sea en este segmento o en cualquier otro en esta industria su participación en las exportaciones es insignificante. Esta sección provee una breve descripción general de la industria de calzado en el mundo y en Argentina. Primero, se utilizan datos estadísticos del flujo de comercio para describir los principales patrones del comercio mundial. Luego, se utilizan datos similares para describir la limitada inserción internacional de Argentina. En ambos casos, se presta especial atención al segmento de alta gama.

#### *Patrones de producción y comercio mundial*

Los “fabricantes de marca” y “comercializadores de marca” de calzado en países desarrollados fueron trasladando gradualmente su producción a firmas en países en desarrollo para reducir costos a medida que estos países iban adquiriendo capacidades de productivas, proceso observado en varios casos de industrias intensivas en mano de obra por Gereffi (1999) y Schmitz (2006).<sup>5</sup> Como resultado de este proceso, algunos países asiáticos, especialmente China, Vietnam e Indonesia, han surgido como algunos de los

---

<sup>5</sup> Gereffi (1999) define “comercializadores de marca” a las firmas que son dueñas de marcas reconocidas pero que no manufacturan sus productos. También define “fabricantes de marca” a las firmas que son dueñas de marcas reconocidas y también realizan el proceso de manufactura. Aquí adoptamos estas definiciones. Para simplificar, también, a veces, abarcamos estos dos tipos de firmas bajo el término “marcas”.

principales exportadores de calzado del mundo. En contraste con su creciente importancia como productores y exportadores la producción de calzado declinó hasta un tamaño casi insignificante en algunos países desarrollados como Estados Unidos.

La Tabla 1 exhibe los valores de comercio para los diez principales exportadores e importadores de calzado en 2010 y su participación en los totales mundiales.<sup>6</sup> En el caso de las exportaciones (panel izquierdo), China ocupa el primer lugar, representando el 41% de las exportaciones mundiales. Luego, aunque con una participación considerablemente menor a la de China, la lista incluye países desarrollados y países en desarrollo: Italia (11%), Vietnam (5%), Alemania (4%), España (3%), Indonesia (3%), India (2%), Francia (2%), Portugal (2%) y Brasil (2%).<sup>7</sup>

El mayor exportador en América Latina es Brasil (2%). La mayor parte de la actividad exportadora de este país se encuentra concentrada en su región sur (el Valle de Sinós), aunque algunas firmas de este distrito industrial han trasladado su producción, recientemente, al noreste del país buscando salarios menores. En décadas previas, Brasil fue uno de los pocos grandes exportadores de calzado del mundo. La industria obtuvo un lugar prominente en el mercado internacional desarrollando contratos de manufactura de calzado de mujer de cuero de calidad baja y media para Estados Unidos. En los últimos quince años, sin embargo, esta posición ha sufrido notablemente la creciente competencia de China. Como respuesta a ello, algunas firmas del distrito industrial han intentado, con diferentes resultados, mejorar la calidad y desempeñar nuevas funciones en la cadena de valor como las de diseño y marketing. No obstante, la industria de calzado sigue siendo dinámica en Brasil y el país ocupa el décimo lugar en la lista de exportadores mundiales. La participación de Argentina en las exportaciones, en contraste, es notoriamente pequeña (0.03%).

---

<sup>6</sup> La industria de calzado abarca cinco partidas de cuatro dígitos de la clasificación comercial del Sistema Armonizado (SA). Estas son 6401 (calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas), 6402 (los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico), 6403 (calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural), 6404 (calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil) y 6405 (los demás calzados). Aunque Hong Kong, Bélgica y Holanda reportan volúmenes de exportación que los colocarían entre los diez principales exportadores no los incluimos en la tabla porque esos volúmenes están compuestos principalmente por re-exportaciones.

<sup>7</sup> Todas las cifras se obtuvieron de la base de datos de Naciones Unidas Comtrade.

**Tabla 1: Principales exportadores e importadores de calzado (2010)**

Principales exportadores	Valor de las exportaciones (en millones de USD)	Porcentaje de las exportaciones mundiales (%)	Principales importadores	Valor de las importaciones (en millones de USD)	Porcentaje de las importaciones mundiales (%)
China	33.665	41	USA	21.531	23
Italia	8.755	11	Alemania	6.815	7
Vietnam*	4.071	5	Francia	5.801	6
Alemania	3.444	4	Inglaterra	5.529	6
España	2.450	3	Italia	4.676	5
Indonesia	2.429	3	Japón	4.468	5
India	1.421	2	Federación Rusa	3.769	4
Francia	1.970	2	España	2.817	3
Portugal	1.720	2	Países bajos	2.752	3
Brasil	1.472	2	Bélgica	2.555	3
<b>Diez principales exportadores</b>	<b>61.395</b>	<b>74</b>	<b>Diez principales importadores</b>	<b>60.713</b>	<b>66</b>
Argentina	26	0.03	Argentina	284	0.34
<b>Total</b>	<b>83.028</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>91.755</b>	<b>100</b>

Fuente: Comtrade.

Nota: Los datos de Vietnam corresponden a 2009.

El panel derecho de la Tabla 1 presenta los mayores importadores. Aquí, los países desarrollados dominan la lista. La lista incluye a Estados Unidos (23%), Alemania (7%), Francia (6%), Inglaterra (6%), Italia (5%) y Japón (5%). La participación argentina en las importaciones, a pesar de las importantes restricciones a las importaciones de calzado, es sustancialmente mayor a la de las exportaciones.

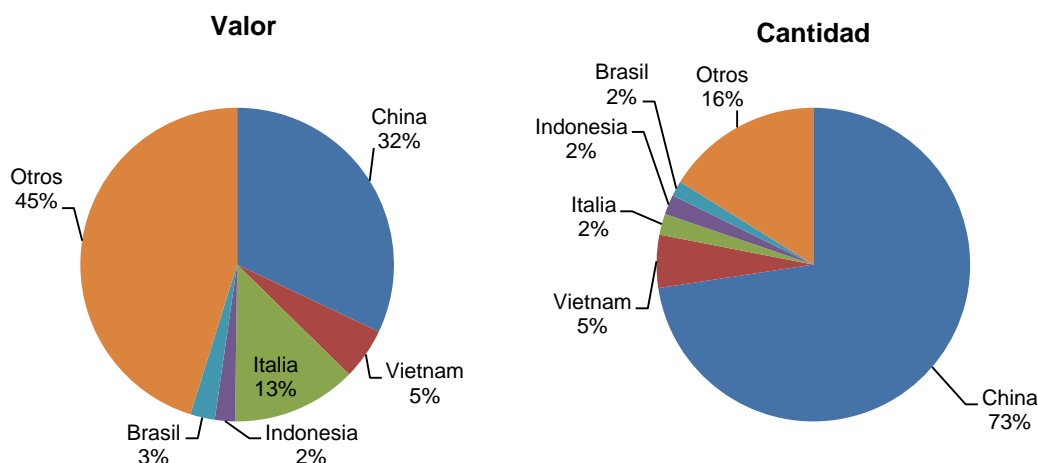
La creciente participación de países desarrollados en las exportaciones mundiales se concentra mayormente en el mercado masivo. Los segmentos más elevados del mercado de calzado, en contraste, son provistos desproporcionalmente por productores en países desarrollados. Este hecho se observa en la Figura 1 que compara la distribución de la participación de las exportaciones en unidades monetarias (valor) con aquellas calculadas sobre la base de unidades físicas (cantidad) en el año 2007.<sup>8</sup> Las diferencias son llamativas. Por ejemplo, mientras que la participación de China en las exportaciones en valor es del 32%, la participación en las exportaciones en cantidad es del 73%. Italia, por otro lado,

<sup>8</sup> Este es el último año con datos disponibles de exportaciones de cantidad provisto por Abicalçados, la asociación industrial de Brasil. Utilizamos esta fuente para las cantidades de exportaciones porque los datos están notablemente dispersos.



proporciona un ejemplo opuesto. Este país tiene una participación del 13% en las exportaciones en valor sólo con un 2% de las exportaciones de pares de zapatos.

**Figura 1: Comparación de exportaciones en valor y cantidad (2007)**



Fuente: Abicalçados (cantidad) y Comtrade (valor).

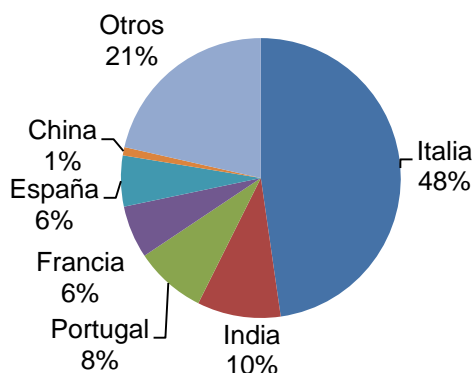
Nuestro estudio se focaliza en el segmento de alta gama del mercado de calzado. Desafortunadamente, la clasificación del SA utilizada para reportar estadísticas oficiales no distingue el calzado según su calidad o el segmento de consumidores del mercado que los adquiere. Sin embargo, existe consenso entre los expertos de la industria en afirmar que los materiales manufacturados pueden ser utilizados como una aproximación razonable de ambos. En particular, a los efectos de analizar datos, el mercado de calzado de alta gama puede ser mapeado, aunque con imperfecciones, en dos de las categorías a seis dígitos del SA que incluyen calzado no deportivo con capellada y suela de cuero.<sup>9</sup>

El total de exportaciones mundiales de estas dos categorías de productos alcanzó los 6,3 billones de dólares en 2010. Este total representa el 7.6% del total de las exportaciones de calzado durante ese año. La distribución de las participaciones de las exportaciones para calzado de alta gama se representa en la Figura 2. Consistente con la discrepancia entre las participaciones de valor y cantidad exhibidas en la figura previa, la distribución de las participaciones de exportaciones para el calzado de alta gama es drásticamente diferente de las participaciones de exportaciones que prevalecen para la industria como un todo en la Figura 1. En el mercado de alta gama, el exportador dominante es Italia, con el 48% del mercado en 2010. Otros exportadores importantes son India (10%), Portugal (8%), Francia

<sup>9</sup> “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).

(6%), España (6%) y China (1%). La participación limitada de China en el segmento de alta gama contrasta con su prominente participación en el total de las exportaciones de calzado. El exportador latinoamericano más importante es Brasil, a pesar de que la participación de este país en este segmento del mercado alcanza sólo el 0.2%.

**Figura 2: Participación de las exportaciones mundiales de calzado de “alta gama”(Valor) (2010)**



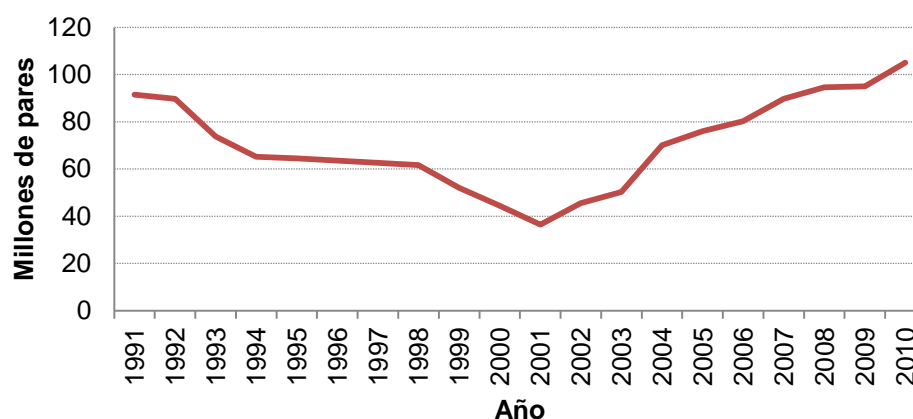
Fuente: Comtrade.

#### *La industria de calzado en Argentina*

La industria de calzado en Argentina está compuesta por alrededor de 1.000 fábricas que emplean aproximadamente a 65.000 personas en forma directa o indirecta (CIC, 2011). El noventa por ciento de las firmas están ubicadas en Buenos Aires, el Gran Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe (CEP, 2009). Estas firmas son, en su mayoría, pequeñas y medianas empresas (PyMEs); el 77% tienen menos de diez empleados y sólo el 5% tienen más de treinta (Indec, 2006). El calzado deportivo representa aproximadamente un cuarto del total de la producción, mientras que el calzado no deportivo alcanza a los tres cuartos restantes. El calzado de alta gama representa el 7% del total de la producción de calzado no deportivo (CIC, 2011).

Argentina es el décimo mayor productor de calzado en el mundo. Durante la última década, el sector ha experimentado un crecimiento sostenido, revirtiendo la tendencia bajista registrada entre los años 1991 y 2001. En 2010, la producción nacional alcanzó un máximo de producción de 105 millones de pares (ver Figura 3). El crecimiento en la industria ha acompañado la evolución de la producción y consumo en Argentina. Desde el periodo posterior a la crisis económica a principios de 2002, cuando el tipo de cambio peso/dólar colapsó, el PBI en el país ha crecido a un porcentaje anual del 7.6%.

**Figura 3: Evolución de la producción de calzado en Argentina (1991–2010)**

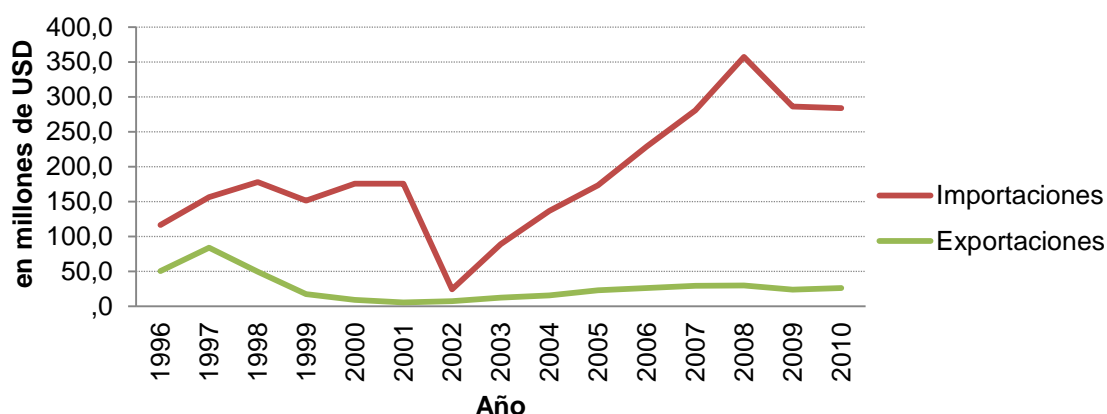


Fuente: CIC (2011).

A pesar del gran volumen de calzado producido localmente Argentina no juega un rol significativo como exportador en esta industria; más bien, las exportaciones argentinas de calzado son escasas y erráticas. El monto total de exportaciones en 2010 fue de 26 millones de dólares y este total fue principalmente representado por envíos a países limítrofes (85%). Las importaciones, por otro lado, alcanzaron los 284 millones de dólares durante ese año, incrementando el déficit de la balanza comercial (ver Figura 4). Las principales fuentes de importaciones de calzado son Brasil (59%) y China (15%). Aunque las exportaciones han mostrado una tendencia alcista desde la devaluación del peso en 2002, el crecimiento de las importaciones ha sido sustancialmente más vigoroso.<sup>10</sup> El crecimiento de las importaciones ha ocurrido a pesar de las crecientes medidas proteccionistas a la industria implementadas desde 2005 a través de licencias de importación no automáticas para calzado terminado, precios mínimos de importación y un acuerdo especial con Brasil para limitar los envíos de ese país a quince millones de pares de calzado por año.

<sup>10</sup> La década de los noventa presenció un auge temporario de las exportaciones hacia Brasil. Esas exportaciones declinaron drásticamente luego de la gran devaluación de la moneda brasilera en enero de 1999. Las exportaciones hacia Brasil no recuperaron esos picos máximos en la primera década del 2000.

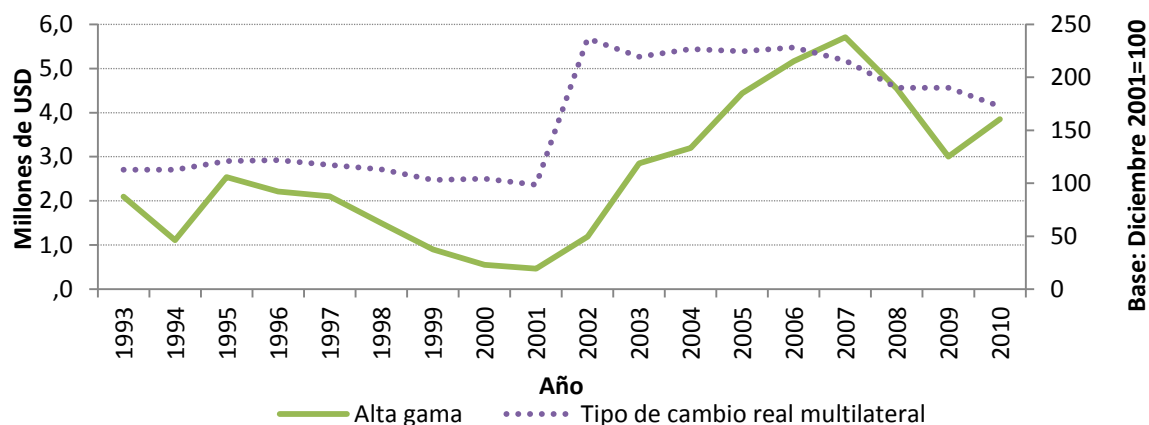
**Figura 4: Evolución de las importaciones y exportaciones en la industria del calzado en Argentina (1996–2010)**



Fuente: Comtrade.

La mayor parte de las exportaciones argentinas de calzado consisten de calzado de cuero no deportivo (aproximadamente el 60%). Dentro de esta categoría, las exportaciones de calzado de alta gama representan el 27%. La línea sólida en la Figura 5 muestra la evolución de las exportaciones argentinas de calzado de alta gama. Dos características de esta evolución merecen ser consideradas. Primero, las exportaciones de calzado de alta gama son considerablemente mayores en la última década que en la década de los noventa. Las exportaciones en 2010 alcanzaron los 3,8 millones de dólares, lo que representa un incremento del 83% respecto de las exportaciones en 1993. Este mayor nivel de exportaciones de calzado de alta gama indica el surgimiento de una orientación exportadora de algunos productores y diseñadores de calzado en este segmento. Segundo, la evolución de las exportaciones se ve fuertemente influenciada por la evolución de la tasa real del tipo de cambio (ver la línea punteada en la Figura 5). En particular, mientras que un tipo de cambio real devaluado favoreció fuertemente la actividad exportadora durante una gran parte de la última década, este tipo de cambio se ha ido apreciando desde 2007. Al momento de nuestro trabajo de campo (2011), la mayoría de las firmas entrevistadas señaló los crecientes costos de producción implicados por esta apreciación como el factor crucial para explicar la falta de actividad exportadora o de esfuerzos por exportar.

**Figura 5: Exportaciones de calzado de Argentina (1993–2010)**

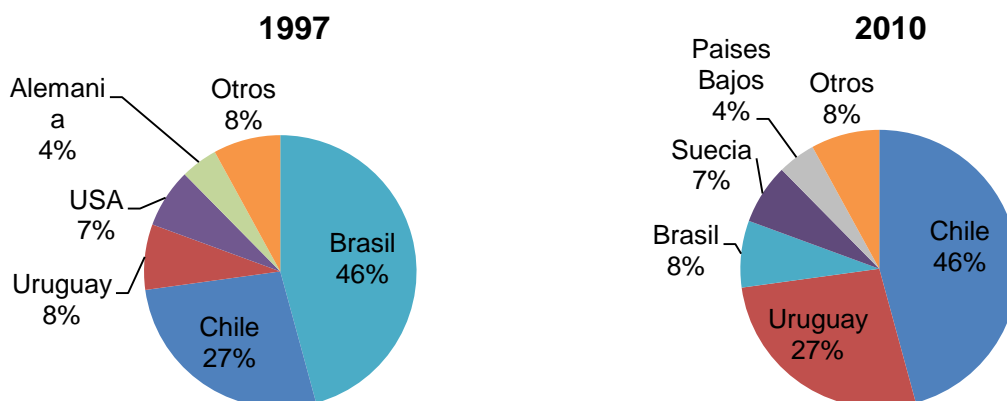


Fuente: COMTRADE (exportaciones), cálculos propios en base al Banco Central de Argentina y al sitio web “Cosas que pasan” (tasa de cambio real multilateral).

Nota: Para el cálculo de la tasa de cambio real multilateral hemos sustituido la tasa de inflación oficial manipulada con estimaciones privadas de este sitio web “Cosas que pasan.”

La Figura 6 compara la distribución de los destinos de exportaciones de calzado de alta gama de los años 1997 y 2010. El hecho más notorio de la Figura 6 es el drástico declive de Brasil como comprador de calzado de alta gama argentino (de 46% en 1997 a sólo un 7% en 2010). Además, la composición de las exportaciones a países desarrollados muestra un patrón inestable. Mientras que los destinos de exportación más importantes en 1997 entre esos países eran Estados Unidos (7%) y Alemania (4%), los compradores más importantes en 2010 fueron Suecia (6%) y los Países Bajos (6%).

**Figura 6: Exportaciones argentinas de alta gama por país (Valor)**



Fuente: Comtrade.

Dos características estructurales de la industria argentina son críticas para explicar esta 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 como Italia, Inglaterra y Francia. Esta característica tiene una gran influencia en la organización de la industria. La mayor parte de los productores de calzado eligen seguir tendencias y limitar su creatividad a la adaptación de los diseños europeos al gusto local. Esta elección se funda en el hecho de que los consumidores locales desean comprar –aunque con retraso– calzado que imita los modelos de moda europeos antes que calzado con diseño local original. Como resultado de esto, el mercado no brinda los suficientes beneficios para invertir en diseño. Una segunda característica estructural clave de la industria que explica esta falta de internacionalización es el hecho de que los productores típicamente carecen de la habilidad para aprovechar las oportunidades de exportación que ocasionalmente encuentran por defectos de calidad y falta de conformidad con prácticas estándar de negocio en países desarrollados. Los consumidores y comercializadores en el mercado doméstico aceptan como normales defectos en el calzado que son inaceptables en aquellos países.<sup>11</sup> Para exportar los productores locales necesitan realizar esfuerzos importantes para mejorar la calidad. Además, las prácticas de negocio que prevalecen de productores y comercializadores en el mercado doméstico están caracterizadas por un alto grado de incertidumbre e improvisación. Mientras este accionar es potencialmente una respuesta eficiente a un entorno volátil, los importadores suelen considerar esas prácticas como poco profesionales y disruptivas.

Las firmas en el segmento de alta gama del mercado argentino de calzado recurren a diferentes modelos de negocios respecto al diseño, la producción, el marketing y la gestión de marca. Un primer grupo de firmas integran verticalmente todas las funciones mencionadas pero limitan su actividad de diseño a la adaptación de diseños extranjeros a los gustos locales. La mayoría de las firmas de este grupo comercializan sus productos exclusivamente en tiendas propias con su marca propia en Buenos Aires y en tiendas multi-marca en las provincias (Giorgio Beneti, Saverio Di Ricci, Perugia, Tosone, Mocasines Guido y Paruolo). Un grupo más pequeño de firmas agregan a sus propios locales las franquicias

---

<sup>11</sup> Los estándares de calidad involucran aspectos estéticos del producto y otros aspectos relacionados con su resistencia al uso. Los aspectos estéticos están relacionados con la precisión adquirida en cada fase productiva (modelado, corte, aparado, costura y demás), especialmente en el proceso de aparado.

como canal de venta (Sarkany, Maggio & Rossetto, Prüne). Otras firmas recurren principalmente a las tiendas multi-marca para vender sus productos (Adrian Troncoso).

Un segundo grupo de firmas está dedicado principalmente a la gestión de la marca y al marketing. Mientras que un pequeño número de estas firmas se dedican exclusivamente a calzado (Silla Argentino, Bottana, y Cappio), este grupo está compuesto principalmente por comercializadores de indumentaria de marca (Uma, Vitamina, Etiqueta Negra). En este grupo las firmas realizan importantes inversiones en el desarrollo de marca para posicionar sus marcas en el segmento de alta gama. Ellas utilizan sus propias tiendas como canales de venta pero tercerizan la producción de sus colecciones. Los productores que proveen a estas firmas usualmente trabajan sin exclusividad. De hecho, un típico fabricante de calzado de alta gama trabaja para varias firmas de indumentaria en simultáneo. Los productores y los comercializadores de marcas suelen realizar las actividades de diseño de manera conjunta pero esas actividades están limitadas a adaptar los diseños europeos. A pesar de su inversión en el desarrollo de marca, para la mayoría de estas firmas, el reconocimiento de la marca queda limitado en el mercado local.

Un tercer grupo de firmas hace calzado con diseño original (Mishka, Lucila Iotti, Sofi Martiré, Comme Il Faut, Gretaflora). Estas firmas tienden a ser jóvenes y suelen llevar como marca el nombre del diseñador para enfatizar su orientación hacia el diseño original. La producción suele tercerizarse a fabricantes de calzado con quienes trabajan de cerca para asegurar la calidad del producto. Estas firmas orientadas hacia el diseño suelen establecer sus propias tiendas en los “circuitos de diseño” de Buenos Aires.<sup>12</sup> Las características de esos locales (decoración, iluminación y ambientación) son críticos para transmitir la imagen de la marca, la cual debe ser consistente con los atributos de los zapatos que la firma diseña.

Varias marcas internacionales con presencia en Argentina completan el mapa de competencia doméstica en el segmento de alta gama. Estas marcas incluyen a la italiana Salvatore Ferragamo, una de las marcas más prestigiosas del mundo en este segmento, y marcas de lujo como Louis Vuitton, Ermenegildo Zegna y Hermès, que tienen sus propias tiendas en el barrio de Recoleta en Buenos Aires.<sup>13</sup> Estas marcas de lujo están diversificadas

---

<sup>12</sup> Se pueden identificar tres circuitos de diseño en Buenos Aires, ellos son, Palermo, San Telmo y Recoleta.

<sup>13</sup> El barrio de Recoleta tiene dos circuitos de compras principales —la Avenida Alvear y el Patio Bullrich Shopping— para el sector de mayor poder adquisitivo de Buenos Aires.

en una variedad de productos pero incorporan líneas de calzado, las cuales importan, a sus propias colecciones.

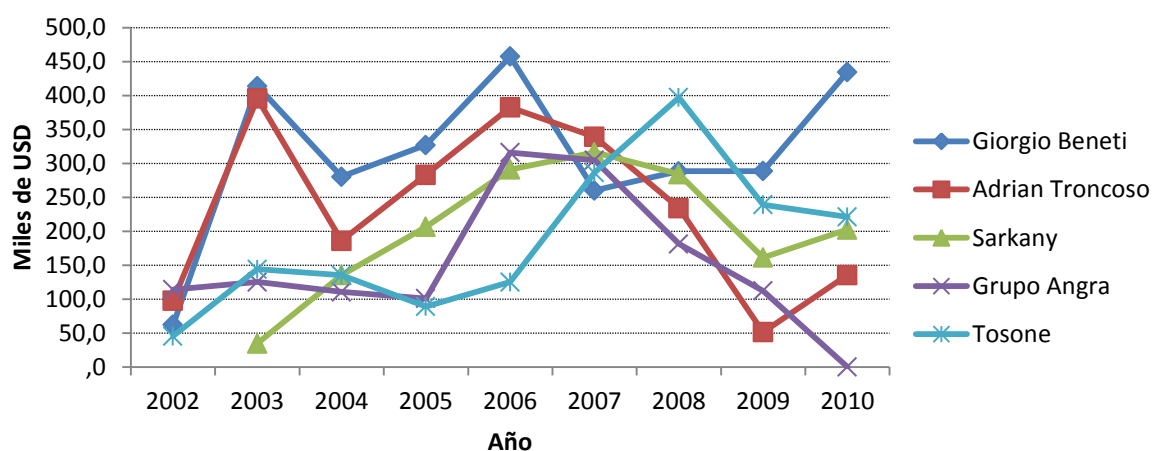
Los cinco principales exportadores del periodo 2002-2010 fueron Giorgio Beneti, Adrian Troncoso, Ricky Sarkany Internacional (de ahora en adelante Sarkany), Grupo Angra y José M. Tosone e hijos (de ahora en adelante Tosone).<sup>14</sup> Estas cinco firmas representan el 32% del total de exportaciones de calzado de alta gama de Argentina, mientras que el 68% restante está representado por aproximadamente trescientas firmas. La Figura 7 muestra la evolución de las exportaciones de estos exportadores desde 2002 hasta 2010. Giorgio Beneti, Sarkany y Tosone incrementaron de manera estable sus exportaciones durante ese periodo. Grupo Angra y Adrian Troncoso, inversamente, experimentaron una evolución inestable de sus exportaciones, con un fuerte descenso en el último año por la apreciación del peso en términos reales contra el dólar americano. Giorgio Beneti es la única firma que ha exportado consistentemente a Estados Unidos, su principal destino de exportación durante el periodo 2002-2010. También es la única firma especializada en calzado masculino más que en calzado femenino. En el caso de Tosone, el 49% de sus exportaciones fue a Europa (principalmente Suecia). Sarkany, Adrian Troncoso y el Grupo Angra, en contraste, concentraron más del 80% de sus exportaciones en diferentes países latinoamericanos (principalmente Chile). A pesar de que el Grupo Angra resultó exitoso en exportar regularmente a España, lo cual representó el 19% de sus exportaciones entre los años 2002 y 2008, esta firma dejó de exportar en 2010.

---

<sup>14</sup> Los datos de 2002 a 2006 se obtuvieron a través de acceso directo a registros de aduanas. Los datos desde 2007 se obtienen del proveedor privado NOSIS.



**Figura 7: Principales cinco exportadores argentinos de calzado de alta gama (2002–2010)**



### 3. Modos de inserción argentina en CGV de calzado de alta gama

Las CGV de calzado presentan relaciones asimétricas entre sus diversos actores (Schmitz y Knorringa, 2000; Schmitz, 2006). En particular, existen grandes asimetrías entre quienes comercializan los productos y quienes los fabrican. En estas cadenas, las actividades de mayor valor agregado son las de diseño y marketing, no las de producción. En general, estas actividades de mayor valor agregado son realizadas por grandes firmas multinacionales especializadas en calzado o por firmas multinacionales propietarias de marcas<sup>15</sup> que ofrecen múltiples productos. En calzado de alta gama estas últimas son las firmas propietarias de las marcas de bienes de lujo. La participación de países en desarrollo en estas cadenas de valor se limita al desempeño de las actividades de producción. En Argentina, varias firmas se han insertado en CGV de calzado de alta gama realizando solo la fase de producción. Otras firmas han participado también en las actividades de diseño e incluso en algunos casos desempeñando las actividades de marketing. Esta sección presenta las posibles CGV de calzado de alta gama a partir de las actividades identificadas en nuestro trabajo de campo y los modos de inserción en estas CGV experimentados por firmas argentinas.

En todas las cadenas de valor de calzado de alta gama se identifican tres actividades: diseño, producción y marketing. Cada una de ellas, a su vez, comprende diversas actividades

<sup>15</sup> Los términos “comercializadores de marca” y “fabricantes de marca” son usados como en Gereffi (1999). Ver nota al pie 5 donde definimos el uso que se le da aquí al término marcas.

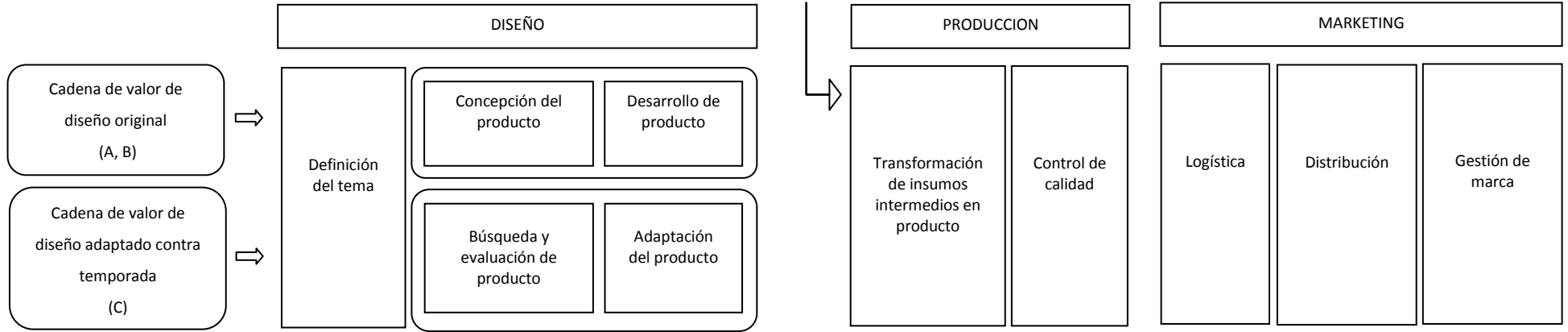
que pueden ser desempeñadas por distintos agentes. Nosotros distinguimos dos tipos de cadenas (ver Figura 8) de acuerdo con si se crean modelos originales o se adaptan o imitan modelos ya concebidos. Denominados al primer tipo “cadena de valor de diseño original” y al segundo “cadena de valor de diseño adaptado contra temporada”. Sobre la base de las actividades que realizan las firmas argentinas en estos dos tipos de CGV identificamos tres posibles modos de inserción. A continuación describimos las características de cada uno de ellos. Los dos primeros casos son variantes de modos de inserción en el tipo “cadena de valor de diseño original” (Modo A y Modo B). El tercero, en cambio, es un modo de inserción en una “cadena de valor de diseño adaptado contra temporada” (Modo C).

El primer modo de inserción en una CGV comprende la realización del desarrollo de producto a partir de diseños creados en países desarrollados –la última actividad de la etapa de diseño– y la producción. Nosotros denominamos este modo de inserción “contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo” (Modo A). Entre los tres modos de inserción que describimos aquí, este es el modo que más se asemeja a los descritos en la literatura. Sin embargo, una diferencia fundamental es que nos centramos en calzado de alta gama. Estas CGV están orientadas a proveer consumidores en países desarrollados y están coordinadas y dominadas por comercializadores localizados en aquellos países. El segundo modo de inserción comprende la participación de la firma argentina en las actividades de diseño y de producción (Modo B). Este modo presenta dos diferencias relevantes respecto del Modo A. En primer lugar, el diseño es realizado domésticamente por una firma argentina. En segundo lugar, esta firma vende el calzado con su propia marca –no la del distribuidor– y tiene una estrategia explícita de gerenciamiento de marca. El desarrollo de la marca entre el productor argentino y el distribuidor extranjero en general es co-gerenciada. Estos distribuidores son generalmente locales multi-producto especializados en diseño. El tercer modo de inserción comprende a las firmas que han logrado su inserción en CGV de Latinoamérica mediante la adaptación de modelos diseñados en países desarrollados al gusto regional y la realización de inversiones en las diversas actividades de marketing (Modo C).

Figura 8. Cadena de valor de calzado de alta gama

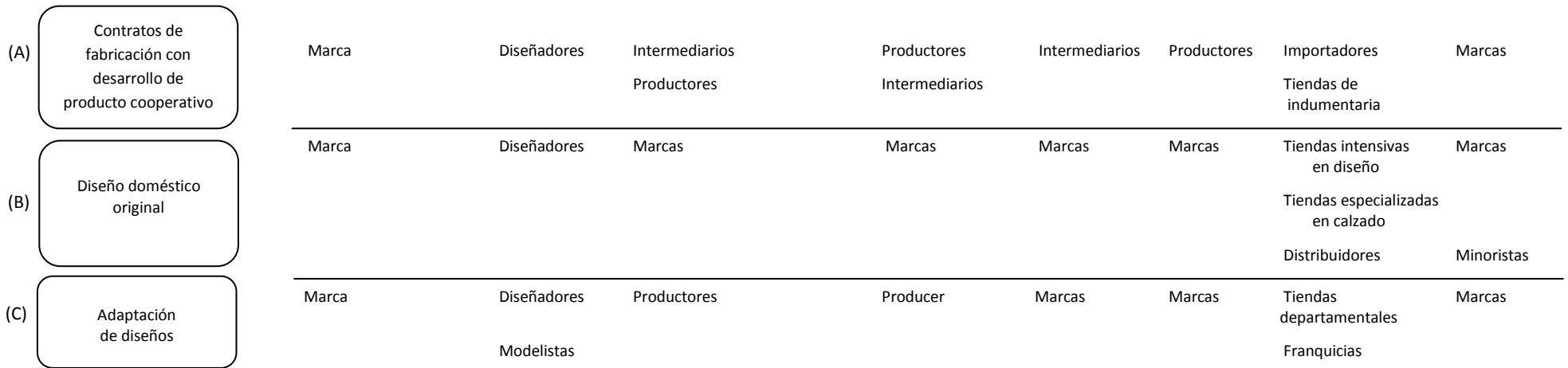
**ACTIVIDADES**

*Tipos amplios de CGV*

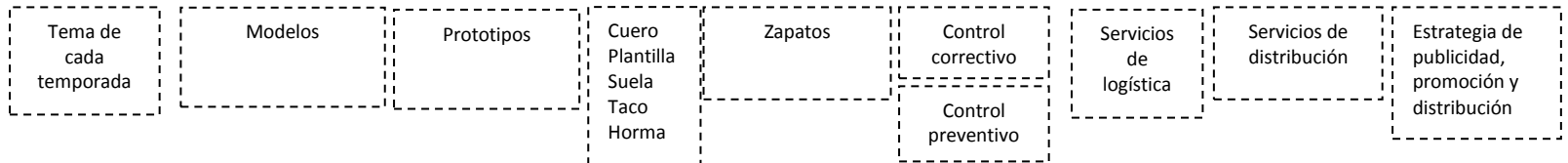


**ACTORES**

*Modos de inserción argentina en CGV*



**PRODUCTOS**



A continuación describimos detalladamente cada una de las actividades de la cadena – diseño, producción y marketing–, las capacidades que se requieren para su desempeño, los productos de cada actividad, los actores que las realizan y las relaciones que se establecen entre estos agentes. Excepto por las diferentes actividades en la etapa de diseño entre el tercer modo de inserción y los dos primeros, las demás actividades son comunes a los tres modos. En virtud de ello, utilizamos la descripción detallada del Modo A como *benchmark*, destacando en los otros dos casos solo sus elementos distintivos.

En la Figura 8 los tres paneles muestran, respectivamente, las actividades, los actores y los productos para cada uno de los modos de inserción en CGV. El primer panel incluye las actividades de diseño, producción y marketing. En él se distinguen los dos tipos de cadenas “cadena de valor de diseño original” y “cadena de valor de diseño adaptado contra temporada” de acuerdo con las actividades realizadas en la etapa de diseño. En el segundo panel se distinguen los tres 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). En este panel se muestran los actores involucrados en cada modo de inserción. El último panel presenta los productos que resultan de cada una de las actividades.

#### *Modo A: Contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo*

El primer modo de inserción en una CGV involucra la actuación de una firma argentina en la producción de los bienes y en el desarrollo de producto. La participación de la firma en la última etapa de la instancia de diseño es la particularidad que la distingue respecto de los contratos de fabricación analizados en la literatura. Esta actividad es desarrollada conjuntamente entre el fabricante y un importador localizado en un país desarrollado que actúa como intermediario entre el primero y las marcas.

El primer eslabón de la cadena es el diseño del producto. Esto comprende la definición del tema, la concepción de los modelos que conforman cada colección y el desarrollo de los productos (Figura 8).<sup>16</sup> La selección y definición del tema determinan el punto de partida para la realización del diseño. Esta es una de las actividades propias de gestión de marca. Estos temas

---

<sup>16</sup> En la industria de la moda los productos se ofrecen al público organizados en colecciones de temporada.

(o conceptos) incorporan diversas líneas de productos en una colección, relacionadas entre sí expresando coherencia de estilo. Ellos buscan transmitir una identidad de marca en cada modelo concebido. Así, la colección se construye a partir de una historia que la marca utiliza para comunicarse con los potenciales consumidores. La cercanía a los centros de consumo y a los centros de moda reconocidos como creadores de tendencia (Paris, Milan, Florencia, Londres, Tokyo) es esencial para la obtención de información referida a tendencias de comportamientos y de cambios en los estilos de vida de los individuos. El análisis e interpretación de estas tendencias es lo que se plasma en conceptos que serán motivo de inspiración para la creación de nuevos productos. *“Tales to be told”* y *“Hermès, contemporary artisan”*, por ejemplo, han sido los temas elegidos por Hermès, una marca internacional de origen francés, para inspirar a sus diseñadores en el 2010 y 2011, respectivamente.

La concepción de los modelos que integran cada colección consiste en el diseño concreto de cada producto. Es una actividad que comprende trabajar con información compleja y tacita y, por ello, requiere de personas altamente creativas con capacidad para traducir la información de mercado disponible en ideas de productos concretos. En la medida que la información del mercado no es completamente codificable, los diseñadores necesitan intercambios frecuentes de ideas con los analistas comerciales y los gestores de la marca. En virtud de ello es que las marcas internacionales de lujo que participan en el segmento de calzado de alta gama –p. ej. Hermès, Louis Vuitton Moët Hennessy, Pinault, Printemps, Redoute, Prada, Salvatore Ferragamo, entre otros– tienen un equipo de diseño interno.<sup>17</sup> En otros casos, cuando las firmas tienen sus oficinas centrales en zonas geográficas distantes de los centros de moda, combinan la actuación de un equipo de diseño interno con profesionales independientes localizados en aquellos centros (Brown Shoe Company, The Jones Group).<sup>18</sup> Para las firmas argentinas el diseño es aun un desafío. En Argentina es recién a mediados de la década de los noventa que las firmas de la industria de la moda adoptan un modelo de

---

<sup>17</sup> El grupo LVMH es propietario de las marcas de calzado Louis Vuitton, Fendi, Céline y Berluti. El grupo PPR es propietario de las marcas de calzado Sergio Rossi, Gucci, Bottega Veneta e Yves Saint Laurent. El grupo Prada posee las marcas Prada, Miu Miu, Church's y Car Shoe.

<sup>18</sup> Brown Shoe Company posee en el segmento de alta gama las marcas Via Spiga y Vera Wang Lavender. El grupo The Jones Group posee Stuart Weitzman y Joan & David y tiene la licencia para la marca B Brian Atwood.

negocios de creación y construcción de marca.<sup>19</sup> Es a fines de la década de los noventa que ellas comienzan a incorporar gradualmente profesionales del diseño en sus procesos para brindarle una identidad propia a esas marcas.<sup>20</sup> En el sector de calzado este desarrollo viene siendo más lento que en indumentaria.<sup>21</sup>

La última etapa del proceso de 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 consecuente selección de proveedores (de insumos y productores). Segundo, involucra la realización de los prototipos (muestras). Estas actividades requieren personas capaces de realizar una adecuada interpretación del diseño del producto a fabricar en términos de posibilidades técnicas productivas y en su capacidad de expresión de la imagen de la marca hacia el consumidor. Esto significa entender el producto no sólo en sus especificaciones técnicas sino también en las razones que han llevado a elegir esos atributos distintivos. En los productos de alta gama este entendimiento es clave ya que exige a quien realiza el desarrollo del producto tener la capacidad de interpretar diferentes tipos de información. Esta persona necesita interpretar información básica y codificada respecto de los materiales y técnicas y necesita interpretar información más compleja e información tácita lo que demanda frecuentes intercambios con los diseñadores y quienes gestionan la marca. En general, el desarrollo del producto es realizado por las marcas para garantizar la calidad de los materiales y de los procesos así como la consistencia con lo que quiere comunicar como marca. La capacidad (subdesarrollada) de Argentina de desempeñar el desarrollo de producto para marcas de mercados desarrollados podría potencialmente permitirle a estas firmas participar competitivamente en CGV de calzado de alta gama.

El segundo eslabón de la cadena es la producción. Este eslabón comprende la transformación de la materia prima y de los insumos intermedios en productos. Las actividades

---

<sup>19</sup> En los noventa surgen numerosas marcas argentinas en indumentaria (Benito Fernández, Caro Cuore, Jazmín Chebar, John L. Cook, Kosiuko, Ona Saez, Paula Cahen D'Anvers, Vitamina), marroquinería (Prüne) y calzado (Sarkany).

<sup>20</sup> En 1989 la Universidad de Buenos Aires (UBA) lanza la carrera de Diseño de Indumentaria y Diseño Textil. En 1994 sólo existían 20 graduados de esta carrera.

<sup>21</sup> En calzado, por ejemplo, en nivel universitario solo se dicta en la UBA una materia optativa –Diseño del calzado– en el último año de la carrera de Diseño de Indumentaria y Diseño Textil. A partir del 2010 la Universidad Nacional de La Matanza ofrece una tecnicatura en producción industrial con orientación calzado.

de transformación requieren mano de obra especializada en diferentes tareas (corte y aparado, entre otras). Por ello, varias de las operaciones del proceso productivo son desarrolladas por subcontratistas. El control de calidad debe desarrollarse a lo largo de todo el proceso productivo. Un problema propio de esta etapa reside en el *upgrade* de calidad requerido para satisfacer los altos estándares de calidad de los países desarrollados. En general se encuentra que el mantenimiento de niveles altos de calidad en todo el proceso productivo es un desafío para el productor o los subcontratistas externos porque involucra cambios en la organización de la producción y en varias prácticas productivas en la planta. Adicionalmente, otra dificultad que muestran los fabricantes de productos de alta gama reside en el hecho de interpretar adecuadamente los diseños que reciben cuando no pueden codificarse todas las especificaciones técnicas.

La capacidad del productor de interpretar las especificaciones establecidas por quien desarrolla el producto está sujeta a sus prácticas habituales en técnicas productivas. En calzado de alta gama es indispensable la artesanía. Ello implica la atención a los detalles involucrados en cada operación y el adecuado tratamiento y manejo de los materiales y componentes. La capacidad productiva de la firma depende de la posibilidad de adquirir estas habilidades artesanales. Un rol importante para la generación de estas capacidades lo tienen los proveedores de materias primas, componentes y mano de obra especializada.<sup>22</sup> Por ejemplo, el desarrollo y la sofisticación de la industria curtidora de cueros y de componentes (suelas, tacos, hormas, accesorios) ofrece posibilidades para la adquisición de habilidades necesarias para trabajar con nuevos materiales y componentes y, en consecuencia, incrementa la capacidad de los productores para interpretar modelos más sofisticados. En Argentina existe una industria curtidora de cueros de calidad en escala suficiente pero no ocurre lo mismo con la industria de componentes.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> En la Figura 8 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.

<sup>23</sup> La Cámara Argentina de Industriales Proveedores de la Industria del Calzado es la principal institución que nuclea a los proveedores de la industria del calzado. En 2011 contaba con 230 socios, de los cuales solo 2 son proveedores de hormas y 3 son proveedores de tacos.

El tamaño y subdesarrollo de la industria de componentes restringe las oportunidades de participar en CGV de calzado de alta gama. Estas restricciones pueden ser aminoradas con la importación de los componentes necesarios. La importación de materiales, sin embargo, es difícil por dos motivos. En primer lugar, la importación requiere de una comunicación frecuente con el proveedor externo lo que requiere tiempo y recursos –viajes al país de origen para conocer las alternativas de materiales y discusión de alternativas luego de probar los materiales de muestra–. Además, los productores de componentes y materiales extranjeros no siempre están dispuestos a perder tiempo y recursos desarrollando o buscando el insumo apropiado para productores pequeños de calzado. En segundo lugar, la importación está siendo crecientemente regulada y restringida en Argentina por medidas gubernamentales como la fijación de valores criterio, el establecimiento de cupos y la renovación no automática de licencias de importación. Más generalmente, la existencia de una industria de componentes densa en un país es un factor importante tenido en cuenta por las marcas internacionales cuando seleccionan la locación de un productor extranjero.

Debido a la insuficiente capacidad para interpretar los diseños extranjeros 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. Este actor es indispensable cuando las especificaciones tienen un componente tácito que es esencial al producto pero es imposible de codificar. El agente intermediario no sólo supervisa el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en cada operación sino que también interpreta y traduce el diseño del producto al productor. Además, este agente, en algunas ocasiones, le muestra al fabricante los métodos productivos apropiados para trabajar con los materiales. En los casos que han logrado este primer modo de inserción se ha requerido de la actuación de dos agentes intermediarios. El primer agente, localizado en Suecia, recibe los diseños de las marcas. Este agente realiza el esfuerzo de maximizar las especificaciones de calidad implícitos en el diseño original y comunica toda esa información al segundo intermediario localizado en Argentina. Este segundo agente traduce nuevamente las especificaciones a los productores argentinos. Para poder realizar esta traducción los agentes intermediarios requieren contar con habilidades especializadas en diseño y en producción de



calzado. Uno de los principales aportes del segundo agente intermediario reside en el hecho de que ante la falta de materiales o componentes o ante una insuficiente flexibilidad para fabricar algún atributo del calzado como fue originalmente diseñado, tiene la capacidad de identificar y desarrollar un sustituto.

En las cadenas de valor de productos de alta gama, las relaciones claves son aquellas establecidas entre los diseñadores, los responsables del desarrollo del producto y los fabricantes. En estos casos las especificaciones técnicas no resultan suficientes para el desarrollo y la manufactura de los productos. La relación necesita un intercambio frecuente de información y de los aspectos tácitos que no pueden plasmarse en una ficha técnica de producto. En los términos de Gereffi y otros (2005) este tipo de vínculos entre los actores es “relacional”. Creemos que existe potencial para que las firmas argentinas se integren en las cadenas de valor que requieren este tipo de vínculos.

La actividad de marketing comprende la gestión de marca, la logística y la distribución a los consumidores. La logística involucra el almacenamiento y el transporte de los productos y la gestión del inventario. Esta actividad requiere de la implementación de sistemas de información y de agentes capaces de mantener un adecuado control del flujo de los productos para garantizar la provisión de los diferentes 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 creciente expansión el canal que se destaca es el constituido por los locales de indumentaria. En estos locales el calzado complementa la oferta principal de productos de indumentaria y se comercializa con la misma marca (p. ej., Diane von Furstenberg, Gucci). Es importante distinguir entre las grandes marcas internacionales establecidas en el mercado (Gucci, Marc Jacobs, Prada) de las marcas emergentes o con una menor escala relativa. Las grandes marcas establecidas cuentan con una red de locales minoristas con una amplia cobertura geográfica y están presentes en tiendas departamentales de alta gama. Debido a sus grandes volúmenes, tienen equipos de diseño propios pero contratan diseñadores independientes de renombre para colecciones específicas. Las marcas emergentes o pequeñas cuentan con pocos locales conocidos como locales insignia,

generalmente en sus países de origen y en algunos de los principales centros de moda, y también venden sus productos en locales internacionales multi-marca de indumentaria. Ellas tienen una menor escala pero son reconocidas por sus diseños por los consumidores y la prensa especializada. Estas firmas suelen contratar agentes independientes para intermediar con los fabricantes externos en las tareas de desarrollo de producto. En este caso, la marca provee los lineamientos para los diseños mientras el agente independiente los completa con las especificaciones técnicas.

Otro canal minorista es el que comprende los locales especializados en calzado. Estos locales especializados pueden comercializar una marca en forma exclusiva o pueden vender múltiples marcas. Estos locales pueden ser gerenciados por agentes independientes o por las marcas o franquicias. Los locales de calzado independientes (por ejemplo Hu's) venden mayoritariamente marcas emergentes aunque también comercializan marcas establecidas. La selección de marcas se realiza mediante la visita a eventos de calzado y ferias comerciales y por la evaluación de las recomendaciones de sus proveedores mayoristas. Las marcas que comercializan su calzado mediante locales propios o franquicias incluyen las marcas de los productores internacionales de calzado (p. ej., Christian Louboutin, Jimmy Choo, Manolo Blahnik, Salvatore Ferragamo) y las marcas que solo comercializan (por ejemplo, Johnston & Murphy, Mephisto, Michael Kors, Stuart Weitzman). Algunas de las marcas que solo comercializan son parte de grandes corporaciones especializadas en calzado (p. ej., Brown Shoe Company) o en un amplio conjunto de productos de moda (p. ej., The Jones Group). Las marcas más grandes diseñan sus propios productos y seleccionan fabricantes externos. Para calzado de alta gama, los fabricantes están generalmente localizados en Italia, España y Portugal. Italia es ampliamente conocida en la industria como el país con la mejor capacidad para producir calzado de alta calidad. El calzado con la inscripción "hecho en Italia" comanda un mayor precio en el mercado. España y Portugal son elegidos por la capacidad de su fuerza laboral, la existencia de una red de proveedores de componentes densa y el profesionalismo de sus gerentes en términos de entregas programadas y respuesta a eventualidades imprevistas. Stuart Weitzman, la marca del segmento superior de The Jones Group, terceriza su producción íntegramente en España. Otras marcas relativamente pequeñas tercerizan la producción

mediante agentes intermediarios y usualmente contratan diseñadores independientes para el diseño de su calzado.

Las tiendas departamentales son un canal de distribución adicional. Estas tiendas ofrecen productos con marca propia o con la marca del fabricante. De acuerdo con el mercado en el que operan estas tiendas las compras a los fabricantes puede realizarse de modo directo o mediante agentes de compras independientes o distribuidores. Algunas tiendas departamentales que ofrecen calzado de alta gama son Lafayette (Francia), Le bon Marche (Francia), El corte inglés (España), Nordstrom (US), Saks Fifth Av (US), Bergdorf Goodman (US), Neiman Marcus (US), Bloomingdale's (US). Estas tiendas comercializan marcas establecidas en el mercado.

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. Estos mayoristas abastecen a locales independientes especializados en calzado y a tiendas departamentales. Algunos de los más grandes mayoristas en Estados Unidos son Iris, Rossi Moda y Schwartz & Benjamin. Los distribuidores tienen un rol importante en la inserción del Modo B discutida en la próxima sección.

Los canales de distribución que ofrecen las oportunidades más promisorias para las firmas argentinas para ser parte de este tipo de CGV son aquellos que involucran actores relativamente menores. Debido a su pequeño tamaño, ellos están más dispuestos a ser tolerantes con las dificultades que las firmas argentinas inicialmente pueden mostrar y a potenciales incumplimientos de calidad o tiempos de entrega. Entre estos canales, las marcas de indumentaria parecen ofrecer oportunidades más amplias porque es el canal que actualmente se está expandiendo a una tasa elevada. En cualquier caso, el rol de los intermediarios es vital dado que ellos son los agentes a cargo de la selección de los fabricantes extranjeros. La inserción en CGV conducidas por grandes marcas parece más difícil de alcanzar debido a los rigurosos requisitos lo que implica una mayor brecha con las capacidades y prácticas de las firmas domésticas (p. ej., gestión de la calidad, tiempos de entrega).

En los últimos diez años un grupo de firmas argentinas productoras de calzado ha experimentado este modo de inserción en CGV. Si bien en todos los casos el comprador internacional ha sido el mismo, un importador sueco, ellos involucraron diferentes marcas – entre ellas muchas de las marcas suecas de indumentaria intensivas en diseño de mayor reconocimiento– como sus clientes finales. Además, los casos involucran diferentes periodos y razones por las que en algunos casos se discontinuaron las relaciones. El primer vínculo con un fabricante argentino con este importador se mantuvo por un periodo de dos años, entre fines de 2003 y principios de 2005. Durante este periodo el productor abasteció al importador de calzado femenino. Esta relación concluyó cuando el productor vendió su fábrica y comenzó a tercerizar la producción. El fabricante no logró garantizar la misma calidad de producto con la producción tercerizada que lograba con la de su propia fábrica. Alcanzar esa calidad implicaba un grado de compromiso que ni el fabricante ni los talleres subcontractados estuvieron dispuestos a asumir. El segundo fabricante mantuvo la relación con el importador durante cuatro años, entre 2005 y 2008, proveyéndolo únicamente de calzado femenino. En este caso no se presentaron inconvenientes de calidad pero la relación terminó debido al incremento de costos derivado de la apreciación del peso argentino. El tercer productor estableció la relación por la necesidad del importador de contar con calzado masculino. En este caso también se logró satisfacer la calidad demandada pero la relación concluyó por la falta de acuerdo en la fijación de precios producto de la apreciación del peso argentino. En 2010 el intermediario sueco desarrollo vínculos comerciales con dos nuevos productores. Con ellos aun se mantiene la relación comercial. Los pedidos, sin embargo, son relativamente menores en volumen a los que se realizaban a las firmas anteriores.

Las firmas argentinas tienen potencial para insertarse en CGV de calzado de alta gama. Ellas pueden insertarse especialmente en “cadena de valor de diseño original” a partir de sus capacidades para realizar no sólo las actividades de producción sino también el desarrollo de producto. En los productos de alta gama no pueden estandarizarse completamente los procesos productivos porque las especificaciones técnicas no pueden ser enteramente detalladas. En consecuencia, estos productos requieren vínculos relacionales entre quienes los diseñan, quienes los desarrollan y quienes los producen de modo de garantizar una correcta

interpretación del diseño y la artesanía adecuada en su elaboración. La capacidad de forjar estas relaciones podría ser la base de la generalización de este modo de inserción en CGV.

#### *Modo B: Diseño doméstico original*

El segundo modo de inserción en CGV comprende, como principal diferencia con el modo previo, el desarrollo de la función de diseño además de la de producción. Este modo de inserción es actualmente seguido por diseñadores como Gretaflora, Lucila Iotti, Mishka y Santesteban, entre otros. Estas firmas intensivas en diseño han logrado exportar calzado femenino de alta gama en forma consistente a Europa y US aunque en pequeñas cantidades. Las firmas que participan en este modo de inserción además llevan a cabo actividades de marketing. Particularmente, ellas gestionan cuidadosamente sus marcas y, en consecuencia, son más selectivas en sus decisiones de canales de comercialización. En general, sus canales seleccionados suelen ser locales especializados en calzado y locales especializados en productos de diseño (Opening Ceremony en US, H.P France en Japón).

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 entre los diferentes modelos de zapatos y las diversas colecciones en la selección final de cada uno de ellos.

Estas firmas organizan la producción de distintas formas. En algunos casos la producción está integrada a la firma (Mishka). En otros, la producción es tercerizada en talleres que trabajan en forma exclusiva para ellos (Gretaflora) o en fábricas que producen para diversas marcas (Lucila Iotti, Santesteban). Todas las firmas diseñadoras, cualquiera sea la forma organizacional elegida, abastecen a los productores con los insumos necesarios y realizan su control de calidad. En particular, las firmas que optan por la tercerización de la producción debido a la originalidad que presentan sus modelos requieren de relaciones estrechas con los fabricantes para transmitir a ellos todos los aspectos del diseño y de la calidad final del

producto que no pueden ser codificados acabadamente en un conjunto de especificaciones técnicas y porque por el valor que se reconoce a la exclusividad de sus diseños necesitan una fuerte relación de confianza con los fabricantes que les garantice que sus modelos no serán copiados. 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. Los minoristas en países desarrollados que no comercializan calzado con su propia marca suelen ser locales especializados en calzado gerenciados por minoristas de calzado independientes (p. ej., Hu’s) o locales multi-producto especializados en diseño (p. ej., H.P. France, Opening Ceremony). Para acceder a los minoristas especializados en calzado en el mercado norteamericano los distribuidores tienen un rol central dado que aquellos compran a los distribuidores y no se involucran directamente en la búsqueda de nuevas marcas. Estos distribuidores tienen *showrooms*, principalmente en Manhattan, y tienen una presencia continua en eventos de exhibición y ferias comerciales. Contrariamente, las tiendas especializadas en diseño buscan por sí mismas nuevos diseñadores emergentes para renovar y ampliar su oferta de marcas y productos. Estos compradores mantienen la marca del diseñador y colaboran con acciones de promoción o publicidad para construir el reconocimiento de marca. Este tipo de operaciones ofrece a las firmas argentinas la oportunidad de que sus marcas sean expuestas en ciudades asociadas a la vanguardia en diseño y moda (Londres, Nueva York, Paris y Tokyo). Al mismo tiempo, estas operaciones les brindan a los diseñadores argentinos a los que promueven sus marcas la posibilidad de intercambiar información respecto de los gustos de los potenciales consumidores en estos mercados altamente exigentes. Entre la firma diseñadora y el minorista extranjero se presenta un vínculo de tipo “relacional” (Gereffi y otros, 2005).

Otro ejemplo interesante es el caso de Comme Il Faut, un productor de calzado femenino para tango. Esta firma exporta a múltiples destinos en Europa, Estados Unidos y Japón. Este caso es interesante porque la firma interactúa intensivamente con un comprador global japonés especializado en bienes intensivos en diseño con quien conjuntamente diseña y evalúa la estrategia de marca (otras firmas argentinas de indumentaria también operan con

este comprador global japonés). Como resultado de esta relación comercial con H.P. France, Comme Il Faut ha sido capaz de exportar regularmente a Japón y mantener su marca allí. Japón es un mercado reconocido internacionalmente como uno de los más demandantes en términos de diseño y calidad. La capacidad de desempeñar las actividades de marketing y gestión de marca de la firma se deriva de la estrategia utilizada para ingresar y expandirse en el mercado japonés y de las implicancias que esta estrategia ha tenido en términos de relaciones inter-organizacionales. El comprador es un grupo que vende productos de diseño de diferentes países en locales multi-marca en Japón. Estos locales llamados *select shops* son propiedad del grupo o de terceros. Los rasgos distintivos de esta CGV son el tipo de relacionamiento de largo plazo establecido por el distribuidor con sus proveedores y la forma conjunta en la que se desarrolla la gestión de marca. H.P. France actúa no solo como importador, distribuidor mayorista y comercializador de la marca argentina en Japón sino que también es desarrollador de marca en ese mercado. Los locales multi-marca del grupo ofrecen marcas de diversos países con una impronta fuerte de diseño exclusivamente en el mercado japonés. Por eso ellos se esfuerzan por hacer conocidas esas marcas en Japón (Acuña, 2010).

Otras firmas argentinas del sector de indumentaria han establecido este tipo de relación con H.P. France<sup>24</sup> y con otros agentes japoneses similares como Nano Universe<sup>25</sup> y United Arrows. La participación en este tipo de CGV se remonta a 2004 cuando este grupo comienza sus operaciones en Sudamérica luego de conocer a Martín Churba, diseñador y CEO de la firma argentina de indumentaria Tramando. Estas firmas argentinas han sido capaces de ocupar nichos de mercado donde las marcas son valuadas por lo que ellas representan en términos de identidad. Los consumidores valoran la historia de la marca y la originalidad de sus diseños y están dispuestos a pagar más por sus productos. Estos son ejemplos de participación en cadenas de valor donde el control de los intangibles –marca, marketing, diseño e investigación y desarrollo– no están concentrados en un solo eslabón sino que es compartido por el productor y el comercializador. A pesar de las diferentes formas que este tipo de CGV podrían adoptar, creemos que estas CGV ofrecen un gran potencial para el desarrollo exportador.

---

<sup>24</sup> Tramando, Juana de Arco, Herchcovitch, Alexandre, y Bouquet by Viviana Uchitel.

<sup>25</sup> Pesqueira y Tamara Lisenberg.

El calzado de tango es uno de los nichos de mercado que desde hace unos pocos años ha comenzado a ser explotado activamente en el exterior. El tango como género –música y danza– tiene sus orígenes en la cultura rioplatense (Argentina y Uruguay). En virtud de la aceptación a nivel mundial de este género musical Argentina cuenta con una imagen de prestigio internacional asociada a éste. Este posicionamiento ofrece una ventaja competitiva para quienes deciden explotar el género. Las jóvenes firmas argentinas Gretaflora y Neo Tango Arte Para Bailar –además de la mencionada Comme il Fault– han orientado sus actividades hacia el nicho de mercado de calzado de tango pero proveyendo calzados con un diferencial en diseño. La combinación de estos dos elementos le ha permitido a las firmas insertarse en cadenas de valor de diseño original y, progresivamente, ampliar sus actividades en otros segmentos de mercado.

El calzado de tango se comercializa mediante canales no tradicionales. La mayoría de los distribuidores de este tipo de calzado son escuelas de tango instaladas en el exterior o locales especializados en artículos de danza. Sin embargo, en los últimos años, locales multi-producto también han comenzado a ofrecer estos productos especializados permitiéndole a las marcas expandirse hacia otros segmentos de mercado. Gretaflora, por ejemplo, exporta el 80% de su producción desde el inicio de sus actividades en 2003. Sus productos fueron comercializados inicialmente en tiendas especializadas de baile y luego se expandieron a tiendas especializadas en calzado de alta gama o tiendas multi-producto. La presencia de la marca en estos canales alternativos condujo a la firma a tomar ventaja del reconocimiento de marca existente y expandir sus líneas de productos hacia calzado de alta gama. Consecuentemente, en el 2010, la firma lanzó sus líneas de calzado de vestir.<sup>26</sup>

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 numerosas marcas internacionales y la emergencia de marcas nacionales que gradualmente se expandieron en mercados externos. Este reconocimiento se fortaleció en la última década,

---

<sup>26</sup> Entre las tiendas especializadas de baile se encuentran por ejemplo De tango se trata en Bélgica, Flor de tango en Inglaterra, Officina Tanguera en Italia, Tanzshop Hannover en Alemania, Zapatito de dama en España. Entre las tiendas especializadas en calzado de alta gama se encuentran Florarose en Australia y Mitzukoshi en Japón. Entre las tiendas multi-producto se encuentran, por ejemplo, Kahve Boutique en Estados Unidos y Trois Treize en Japón.



en particular para la Ciudad de Buenos Aires, por la existencia de una masa crítica de diseñadores activos, numerosas instituciones educativas privadas y públicas y centros de investigación orientados al diseño y el crecimiento explosivo de la actividad en industrias creativas asociadas como arquitectura, diseño de indumentaria y textil, accesorios y joyería, comunicación visual y diseño urbano que dan cuenta de las capacidades locales en diseño.<sup>27</sup> Jóvenes diseñadores, crecientemente, gerencian nuevas firmas con una perspectiva integral de diseño. Un modelo de negocio basado en la gestación de una marca que comunica a los consumidores una identidad local determinada y se sustenta con una oferta de productos de diseño original es el modelo para quien busca una inserción, o incluso liderazgo, en una cadena de valor de diseño original.

### *Modo C: Adaptación de diseños*

El tercer modo de inserción se distingue de los anteriores en cómo se desarrolla el diseño en la cadena de valor (ver cadena de valor de diseño adaptado contra temporada en Figura 8). En este modo de inserción las firmas diseñan sus productos a partir de adaptaciones realizadas sobre modelos originales de terceros –mayoritariamente modelos de firmas europeas–. Una vez que ha sido definido el tema de la colección, las actividades de diseño se restringen a la búsqueda de modelos comercializados en los principales centros de moda internacionales y a la selección de aquellos que tienen mejor relación con el tema. Luego, los modelos originales son adaptados a los gustos locales. En general, la búsqueda y la selección de modelos son realizadas por agentes denominados modelistas. Los modelistas realizan viajes al exterior a los principales centros de moda en Europa, identifican nuevas tendencias en moda y sacan fotos a los productos exhibidos en las tiendas especializadas. Sobre la base de los modelos que ofrecen los modelistas mediante un catálogo de fotos –en algunas ocasiones el modelista compra muestras de pares de zapatos– los fabricantes y modelistas deciden las adaptaciones de los productos

---

<sup>27</sup> El 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 el contexto de la Red de ciudades creativas, un programa de la Alianza Global de la Unesco para la diversidad cultural. Esta iniciativa estableció siete redes temáticas en las que las ciudades pueden ser nombradas. Los temas incluyen diseño, literatura, cine, música, artesanía y arte popular, arte digital y gastronomía. Otras nueve ciudades han sido posteriormente nombradas como ciudades de diseño, ellas son: Berlín, Montreal, Nagoya, Kobe, Shenzhen, Shanghai, Seoul, Saint-Etienne y Graz.

originales. En muchos casos la actividad se reduce a la copia de los modelos. Una vez que los modelos son seleccionados los modelistas preparan los moldes para realizar los prototipos. La capacidad de adaptación requiere a los modelistas contar con un gran conocimiento de las preferencias de los consumidores locales y de las restricciones de los materiales existentes en el mercado local.

La actividad de marketing en este modo de inserción se caracteriza por fuertes inversiones en gestión de marca y combinar múltiples canales de comercialización. Para lograr una fuerte presencia de marca y visibilidad en los mercados latinoamericanos las firmas invierten en campañas de publicidad y promoción. En muchas oportunidades estas campañas buscan el posicionamiento de la marca apelando a Argentina como país de origen como garantía de calidad. Esta estrategia se basa en el hecho de que la calidad del cuero argentino es reconocida internacionalmente y que la industria argentina de moda es reconocida por su liderazgo en Latinoamérica, particularmente, por su capacidad para adaptar la vanguardia europea a los gustos latinos. Estas dos características facilitan la comercialización de calzado de alta gama en la región.

La combinación de distintos canales de distribución es otro aspecto relevante en este modo de inserción en CGV. En este tipo de cadenas, los canales de distribución habituales son los locales especializados mono-marca y las tiendas departamentales. Los locales especializados mono-marca ofrecen dos ventajas a las marcas. En primer lugar, permiten darle una visibilidad mayor a la marca en el mercado local. En segundo lugar, favorecen el contacto directo con el consumidor. Este contacto permite a la marca obtener información respecto de sus preferencias, hábitos, expectativas y grado de satisfacción con la marca lo que le permite a las firmas tener menores tiempos de respuesta a las demandas de los consumidores. Estos locales pueden ser propiedad de la firma dueña de la marca o pueden operar mediante franquicias. Sarkany y Prüne son marcas de firmas argentinas que han optado por la expansión en Latinoamérica combinando el establecimiento de locales propios mono-marca y franquicias en el exterior. Natacha, otra marca argentina de calzado, ha iniciado su expansión en los mercados externos instalando un local propio en Chile.

La comercialización en tiendas departamentales es relevante para las firmas que desean ingresar o crecer en mercados como Chile y Perú en los que las tiendas departamentales están ampliamente aceptadas por la población como plaza de consumo incluso en el segmento de alta gama. Ello implica un desafío para las firmas argentinas dado que no operan con tiendas departamentales. En Argentina este tipo de formato aun no ha recibido suficiente atención de los consumidores quienes prefieren comprar en locales especializados.<sup>28</sup> Los desafíos que presenta esta modalidad para las firmas argentinas refieren a las inversiones requeridas en infraestructura y personal. Por ejemplo, es clave establecer un centro de operaciones que permita realizar un adecuado abastecimiento de productos. La inversión en personal se requiere para estimular las ventas. La presencia del personal de ventas de la firma no es requisito de la tienda pero su presencia puede ayudar al consumidor a elegir sus calzados, asistiéndolos en la evaluación y enfatizando las ventajas que ofrecen sus productos respecto de los de otras marcas. La posibilidad de realizar estas inversiones se limita así a las firmas de mayor tamaño. Varias firmas argentinas han recurrido a este canal de distribución como forma de expansión hacia los mercados externos. Sin embargo, su éxito ha sido variado. Giorgio Benetti y Saverio di Ricci, por ejemplo, han abandonado esta modalidad luego de una o dos temporadas. Natacha, Paruolo, Sarkany y Silla Argentina son marcas argentinas que han logrado cierta permanencia en las tiendas departamentales chilenas como Tiendas Paris, Ripley o Falabella. Prüne es la única firma que ha optado por este canal invirtiendo en Chile en un centro de operaciones y fuerza de ventas.

Este tercer 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. En muchas oportunidades este tipo de relación no permite el sostenimiento de la marca del fabricante en la comercialización al consumidor dado que es reemplazada por la marca del distribuidor. Sin

---

<sup>28</sup> Falabella es la única tienda por departamentos en Argentina. Se instaló en 1993 pero recién en 1999 abrió su primera tienda en Buenos Aires. Actualmente posee 11 tiendas distribuidas en 5 provincias (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, San Juan y Santa Fe).

embargo, varias firmas argentinas han iniciado su expansión en Latinoamérica invirtiendo en marca promoviendo la apertura de franquicias o locales propios. 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 en los últimos años son las bases para ello.

#### **4. Experiencias argentinas de inserción en CGV de calzado de alta gama**

Esta sección describe las experiencias de tres firmas argentinas que actúan en el sector de calzado de alta gama, cada una ilustra uno de los modos de inserción descritos en la sección anterior. Las firmas son Tosone (Mode A), Mishka (Modo B) y Prüne (Modo C).

##### *La importancia de la calidad: Tosone*

La experiencia de Tosone ilustra la posibilidad de participar en CGV en el Modo A “contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo”. A continuación describimos brevemente la historia y las actividades de la firma y su experiencia de inserción internacional a partir de su relación con el importador sueco Lagartija Industrial.

Tosone es, principalmente, una firma productora de calzado femenino de cuero de alta gama. Actualmente es propiedad de Oscar Tosone y sus tres hijos. Desde su fundación en 1974, la empresa es reconocida por los consumidores en Argentina por la calidad de sus productos. Los productos presentan un diseño elegante y clásico, los que se elaboran siguiendo el tradicional modelo de adaptación de los modelos europeos. Anualmente produce entre 26.000 y 28.000 pares y emplea a treinta y dos personas. En 2010 Tosone exportó 300 mil dólares lo que representó el 20% de la facturación total de la firma.

En el mercado local Tosone combina dos negocios desde hace unos años. El primer negocio es la fabricación de calzado comercializado con la marca Tosone. Estos productos son comercializados en locales especializados mono-marca y multi-marca. Los primeros son en su totalidad propiedad del hermano de Oscar Tosone y están todos localizados en Buenos Aires, en los barrios de Belgrano (1), Palermo (1) y Recoleta (2). Los segundos son propiedad de

diversos representantes y están distribuidos en una red de 29 puntos de venta localizados en 10 provincias de Argentina. El segundo negocio es la manufactura de productos comercializados con marcas de terceros que pueden ser de firmas especialistas en calzado o de empresas multi-producto. En los últimos años este último negocio se orientó crecientemente hacia la producción para marcas argentinas de indumentaria que han incorporado a su oferta de productos una línea de calzado. En estos casos, se firman contratos de confidencialidad entre las partes para asegurar que la identidad del productor no sea conocida por el consumidor final. En casos específicos, Tosone y la marca de indumentaria acuerdan la comercialización de la colección de calzado promoviendo el trabajo conjunto de ambas firmas. En estos casos el calzado se comercializa con la marca de indumentaria pero con el aditamento “by Tosone” impreso en la suela.

Las actividades de diseño que desempeña Tosone difieren de acuerdo con cómo se realiza la comercialización de sus productos. Cuando los productos son comercializados con su marca, la firma desempeña las actividades de diseño típicas de una cadena de valor de diseño adaptado contra temporada. Uno de los dueños de la firma viaja a los principales centros de diseño europeos –principalmente Italia y Londres– para evaluar las nuevas tendencias de moda y elegir pares de calzado que serán usados como base para la adaptación a los gustos locales. Cuando la producción es comercializada con otras marcas, Tosone sólo desempeña las actividades de producción. En esos casos, las marcas le proveen los diseños y son quienes realizan las actividades de marketing. Este negocio le permite a Tosone mantener un nivel de producción constante todo el año. Si bien ambas industrias, calzado e indumentaria, se organizan en las mismas dos temporadas –otoño-invierno y primavera-verano- las marcas de indumentaria tienden a comenzar cada temporada uno o dos meses antes que las marcas de calzado.

Tosone ha logrado exportar sus productos a diversos países desarrollados. Sin embargo, Suecia ha sido su principal destino de exportación por la regularidad de las operaciones realizadas debido a la relación establecida con el comprador sueco. La relación comenzó en 2005 y finalizó en 2008. Durante ese periodo las exportaciones efectuadas hacia este destino representaron el 61% de las exportaciones totales de la firma (en valor). La experiencia con este

comprador sueco ilustra el primer modo de inserción internacional analizado en la sección previa (Modo A). A continuación presentamos los agentes que participaron en la cadena, las actividades desempeñadas por cada uno de ellos y los tipos de relaciones establecidas entre ellos.

Cinco agentes son los principales participantes en esta CGV. En primer lugar, diversas marcas de indumentaria de origen sueco, entre ellas, Hope, Rodebjer y Whyred. Estas marcas son reconocidas internacionalmente por su diseño original. Estas firmas seleccionan los conceptos de las diferentes colecciones, crean los modelos y gestionan la marca. En su modelo de negocios el desarrollo de producto y la producción son tercerizados así como también la distribución de los productos al consumidor final. En segundo lugar, actúa un intermediario sueco a quien las marcas transfieren la responsabilidad de identificar al productor tercerizado y el manejo de esa relación, incluyendo la actividad de desarrollo de producto. Este agente intermediario fue Lagartija Industrial. En tercer lugar, un agente independiente en Argentina contratado por Lagartija para conducir las actividades de desarrollo de producto y control de calidad. En cuarto lugar, el productor, Tosone. Y finalmente, los locales de indumentaria multi-marca distribuidos geográficamente en diversos países de Europa, Asia y Estados Unidos que comercializan aquellas marcas suecas.<sup>29</sup>

Si bien Lagartija es una firma sueca, su dueña y gerente general es una mujer argentina residente en Suecia. Ella es diseñadora de indumentaria y antes de radicarse en Suecia brindaba servicios de consultoría en diseño de calzado en Cefoteca.<sup>30</sup> Debido a la necesidad de contar con una relación que permitiese el intercambio frecuente de información para el desarrollo del producto y la producción, la dueña de Lagartija no dudó en contactar a los fabricantes que conocía en Argentina. Pensó que ellos eran capaces de interpretar los diseños que ella les daría y de discutir los aspectos referidos al diseño y a la calidad.

---

<sup>29</sup> Los productos eran comercializados a nivel minorista en una red de locales de las marcas en Suecia y en algunas tiendas multi-marca en otros países como Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Noruega, Rusia, Inglaterra, Estados Unidos, Singapur, Hong Kong y Japón.

<sup>30</sup> Cefoteca es un instituto educativo argentino creado en 1989 por la Cámara de la Industria del Calzado. Es el único instituto que ofrece programas técnicos en manufactura de calzado y tiene el apoyo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. El objetivo del instituto es formar recursos humanos para la industria, especialmente operarios y técnicos, y prestar asesoramiento en tecnología de calzado a las empresas del sector.

Lagartija operó con otras dos firmas argentinas entre 2003 y 2005 antes de iniciar las operaciones con Tosone. Una de estas firmas, Ferraro, concentraba el mayor volumen de pedidos que era de aproximadamente 5.000 pares por temporada. La relación con esta firma durante los primeros años de trabajo no presentó inconvenientes pero la situación cambió drásticamente a fines de 2004 cuando Ferraro vendió su fábrica y comenzó a tercerizar la producción en diversos talleres. La principal implicancia de esta decisión fue la pérdida de calidad en los productos finales. Ferraro confió en la capacidad productiva de estos fabricantes pero encontró que la producción final presentaba fallas de calidad. Estos talleres no lograron satisfacer la calidad requerida por las marcas suecas. Además, surgieron problemas derivados del incumplimiento en los plazos de entrega.

A fin de continuar con sus operaciones en Argentina, Lagartija decidió implementar un control de calidad externo en uno de los talleres subcontratados por Ferraro. Para ello Lagartija contrató una auditora argentina con formación técnica en fabricación de calzado con quien había trabajado previamente en Cefoteca. La auditora concluyó que aun cuando se lograsen mejoras en la realización de cada una de las operaciones del proceso productivo los principales problemas técnicos tenían su origen en las decisiones en la instancia de desarrollo de producto. Sin embargo, implementar los cambios necesarios era complicado por la relación indirecta entre el auditor y los fabricantes subcontratados. Este problema condujo a la decisión de finalizar la relación con Ferraro y los fabricantes subcontratados. Lagartija decidió entonces contratar otro productor con quien podría comunicarse en forma directa. Este productor fue Tosone.

La intervención de la auditora en la relación con Tosone resultó fundamental. La auditora tenía la capacidad de interpretar los diseños, identificar la modalidad de trabajo necesaria para su producción y transmitir ello a los productores brindándoles, a su vez, la instrucción necesaria para alcanzarlo. En calzado de alta gama con diseños sofisticados es esencial la capacidad de interpretación de los diseños así como la atención a todos los detalles implicados en el desarrollo de producto y la producción. Como estos diseños generalmente incorporan nuevos materiales o requieren de novedosas técnicas productivas la auditoría debía desempeñar un doble rol. Ella tenía que monitorear los procesos productivos para garantizar

los estándares de calidad requeridos y tenía que trabajar en el desarrollo de producto conjuntamente con Tosone. El trabajo conjunto en esta instancia prevendría los problemas que podrían derivarse en la instancia de fabricación. El intercambio de información entre Lagartija y la auditora respecto de las características de los diseños y las especificaciones técnicas enviadas por las marcas garantizaba una interpretación de calidad. La auditora transmitía esta información decodificada a Tosone. A partir de esas interacciones, ellos conjuntamente decidían el desarrollo de producto. Así, si ellos necesitaban ajustar el diseño por falta de ciertos materiales podían hacerlo manteniendo el espíritu del diseño original.

Ciertos componentes u operaciones del proceso productivo representaron otro desafío para Tosone en términos de desarrollo de proveedores. El aprovisionamiento de hormas y bases fue uno de los desafíos. Tosone no encontró un proveedor local con quien fabricar los modelos de hormas y bases de acuerdo con las especificaciones técnicas del cliente o que estuviera dispuesto a realizar las inversiones necesarias para poder hacerlo. Por ello, acudió a un proveedor brasilero. En el caso de los tacos y cueros, contrariamente, la firma pudo trabajar conjuntamente con proveedores locales. Se adquirieron piezas de primera calidad de las curtiembres destinadas exclusivamente a mercados externos y se acordó con el proveedor de tacos el desarrollo de modelos. El rol del auditor fue importante en la búsqueda y selección de proveedores alternativos. Tosone acordó estándares de calidad con sus proveedores de servicios –modelistas y operarios subcontratados–. Los modelistas afrontaron el desafío particular de preparar los moldes sobre la base de dibujos enviados por diseñadores en lugar de contar con una fotografía o muestra del calzado como era habitual. En este sentido, la presencia de la auditora fue crucial porque les permitía a los modelistas tener alguien con quien conversar y contar con una adecuada interpretación de los diseños enviados desde Suecia.

Adicionalmente, Tosone debió enfatizar a todos sus proveedores la importancia del cumplimiento de plazos porque ello era crítico para cumplir con los tiempos acordados con Lagartija. Si bien no se firmaban contratos entre Lagartija y Tosone, Lagartija tenía contratos firmados con las marcas que incluían penalidades por incumplimiento de los tiempos previstos. Por ello, el profesionalismo del productor era crítico no solo en lo referido a la calidad del producto sino también en lo relativo a los tiempos de entrega. Debido su inexperiencia en



comercio exterior, los proveedores de insumos de Tosone no eran conscientes de las implicancias de las demoras en la entrega de los productos y los costos de las potenciales penalidades.

La relación entre Lagartija y Tosone finalmente concluyó en 2008. La apreciación del peso argentino provocó el encarecimiento relativo de los costos de producción y la reducción de los márgenes de ganancias y ante esta situación las partes no lograron un acuerdo respecto a los precios de los productos. Si bien esta relación finalizó, la experiencia permitió a Tosone tomar conciencia de su capacidad para proveer a mercados demandantes en términos de innovación, flexibilidad, calidad y plazos de entrega.

La experiencia de trabajo cooperativo de Tosone, Lagartija y la auditora local ilustra el potencial del Modo A de inserción en CGV. En los productos de alta gama no todos los aspectos del diseño del zapato pueden ser completamente codificados en un conjunto de especificaciones técnicas. El desarrollo de producto requiere un vínculo relacional entre las partes que permita una frecuente comunicación para poder transmitirse unas a otras aquellos aspectos tácitos del diseño. Las firmas argentinas parecen tener la capacidad para realizar esta tarea en este tipo de CGV. La decisión de Lagartija de trabajar con firmas argentinas ilustra este potencial. Aun teniendo la posibilidad de tercerizar la manufactura de los productos en países con procesos más estandarizados y menores costos, como China, Lagartija priorizó el vínculo relacional.

Este tipo de inserción en CGV puede generar beneficios en la industria argentina de calzado y en la industria local proveedora de insumos y componentes. La inserción en estas CGV permite entender la demanda en términos de preferencias de los consumidores y estándares de calidad esperados. Además, ello promueve en las firmas un proceso de mejora de calidad y de incorporación de nuevas prácticas de negocios. Creemos que la participación de un mayor número de firmas argentinas en estas CGV podría generar una mayor competitividad, más allá de los directamente implicados, fomentando todos los modos de inserción en CGV.

### *La importancia del diseño: Mishka*

La experiencia de Mishka ilustra el Modo B de inserción en CGV. A diferencia de Tosone, esta firma prioriza el diseño y la gestión de marca. En primera instancia, describimos la trayectoria de la firma. En segunda instancia, describimos su experiencia internacional con la firma estadounidense Opening Ceremony.

Mishka fue fundada en 2001. Desde entonces diseña, produce y comercializa calzado femenino.<sup>31</sup> Mishka ha sido la primera firma argentina de calzado en implementar un modelo de negocio que integra gestión de marca con diseño de productos originales. En el mercado doméstico, especialistas de moda y consumidores reconocen a la marca por su diseño original. La identidad de la marca Mishka se asocia a un estilo de vida moderno, original y osado. Sus diseños a veces son demasiado complejos para muchos consumidores pero ellos los reconocen como confortables. En el mercado doméstico, los productos de Mishka son comercializados en los principales circuitos de diseño –Recoleta, Palermo, San Telmo– a través de 5 locales propios y dos franquicias. En el mercado externo, los productos de la firma han sido comercializados en canales de distribución especializados en calzado y en canales especializados en diseño. Sin embargo, como resultado de un proceso de reposicionamiento estratégico de la firma en el exterior desde 2011 los productos sólo se comercializan en los locales de Opening Ceremony, una cadena especializada en productos de diseño que posee cuatro locales en diferentes países desarrollados.

La capacidad de crear una identidad de marca y darle sustento a partir de la creación de modelos consistentes con esa identidad ha sido la clave para Mishka desde sus inicios. Esta capacidad tiene su origen en las actividades previas de sus fundadores, Marcelo Cantón y Diego Trivelloni, antes de iniciar la firma. Entre 1995 y 1998, Cantón y Trivelloni, prestaron servicios de asesoramiento en reingeniería y reposicionamiento de marca y diseño de producto a Pigalle, una firma argentina productora y comercializadora de calzado. Esta experiencia les permitió conocer la modalidad ampliamente adoptada por los productores argentinos de calzado de copia y adaptación de los modelos europeos. Además, les brindó la posibilidad de aprender

---

<sup>31</sup> En este sentido, Mishka es una marca (Gereffi 1999). La firma ha ampliado recientemente sus operaciones incluyendo la comercialización de indumentaria con la denominación “Mishka couture”.

sobre el proceso productivo del calzado. Pero el mayor beneficio obtenido de aquel asesoramiento fue que ellos detectaron la oportunidad de actuar en el sector ofreciendo calzados con diseño original. Este contacto con la industria de calzado sumado a sus 15 años de experiencia profesional compartida prestando servicios de consultoría en arquitectura comercial, diseño gráfico, reingeniería de marcas e imagen corporativa, principalmente a diversas marcas argentinas de indumentaria, fue lo que sirvió de plataforma para tomar el desafío de crear una marca propia.

El énfasis de Mishka puesto en el diseño reside en la convicción de sus fundadores de que sólo la generación de modelos originales es lo que permite conservar y desarrollar la identidad de una marca ofreciendo coherencia entre los modelos de las sucesivas colecciones. Tradicionalmente, los dueños de las marcas de indumentaria en Argentina limitan sus actividades de gestión de marca a la realización de eventos de promoción y publicidad. En la década de los noventa, parcialmente como resultado del establecimiento de los shopping center en el mercado argentino, algunas firmas de indumentaria comenzaron a gestionar sus marcas de un modo integrado. Adicionalmente a la publicidad, ellas adoptaron una visión de gestión de marca que comprende el sostenimiento de una imagen de marca primariamente manifiesta en el diseño del producto pero que también involucra, por ejemplo, cuestiones estéticas y acondicionamientos en los locales de venta y características específicas en la fuerza de venta. Sin embargo, fueron pocas las marcas que ofrecieron diseño original; en su mayoría los productos eran imitaciones o adaptaciones de modelos europeos. Solo en la última década se empiezan a gestar marcas de indumentaria denominadas “de autor” y en los últimos años ellas han comenzado a obtener el reconocimiento de los consumidores.<sup>32</sup> Un proceso similar tuvo lugar en el segmento de calzado de alta gama, pensamos con cierto retraso, con la aparición de un incipiente número de firmas (Mishka, Santesteban, Sofi Martiré).

Durante los primeros dos años y medio Mishka concentró su atención en las actividades de diseño. Esto comprendía la selección de los conceptos, la creación de los modelos y el

---

<sup>32</sup> Por ejemplo, en el caso de Maggio & Rossetto, solo en 2007 se realizaron los primeros esfuerzos para la creación de una colección con diseño original. Para ello, se estableció una alianza con un reconocido diseñador de indumentaria argentino, Mariano Toledo, y se realizaron campañas de publicidad con el mensaje “primera colección de diseño de autor”.

desarrollo del producto. La manufactura de los modelos fue tercerizada en diversos productores locales. La relación entre Mishka y los fabricantes tuvo algunas dificultades asociadas al trabajo con modelos originales. Una de ellas refiere a la falta de confidencialidad sobre los diseños. Los fabricantes locales, acostumbrados a trabajar con imitaciones, no respetaban la exclusividad de los diseños y ofreciéndolos a otros comercializadores. Así, el valor agregado de un modelo único se veía erosionado. Otra dificultad importante era que los productores no satisfacían la calidad esperada por Mishka. La principal carencia estaba en la falta de artesanía y en la poca atención en los detalles. Ante estos inconvenientes en 2003 Cantón y Trivelloni decidieron integrar la producción a la firma.

Para la manufactura de sus propios diseños, Mishka alquiló un inmueble y armó un taller de producción que funcionó hasta 2010, cuando Mishka compró un predio en donde concentra todas las actividades de la firma (producción, diseño, logística, gestión de marca y administración). La integración vertical le permitió a Mishka fijar las técnicas productivas, establecer controles de calidad y asegurar un intercambio frecuente de información entre los diseñadores y los operarios de la planta. Así, la calidad de sus productos alcanzó los niveles esperados.

La originalidad de sus diseños permitió a Mishka exportar a países desarrollados desde sus inicios. Entre 2001 y 2003 el 60% de la producción fue exportada a Francia, Inglaterra, Estados Unidos y Japón, entre otros países. Durante cinco años comenzado en 2004, la firma participó en numerosas acciones promocionales en eventos internacionales como London Fashion Week y otras actividades organizadas por el consulado británico en Argentina. En 2008 Mishka formó parte de la delegación argentina de diseñadores invitada para participar de iniciativas de la tienda departamental francesa “Le bon marche”. Sin embargo, desde hace unos 4 años las exportaciones de la firma se han reducido debido al hecho de que su prioridad ha sido la expansión en el mercado doméstico. En este sentido, en el marco del plan estratégico que la firma tiene para su crecimiento en los próximos cinco años, su expansión internacional se ha proyectado a partir del establecimiento de locales propios en el exterior (los destinos evaluados son Nueva York y San Pablo).

Una experiencia relevante de inserción internacional en términos de gestión de marca es la comercialización de los productos de Mishka en las tiendas Opening Ceremony. Estas tiendas son canales de distribución especializados en productos de diseño. Desde su fundación en 2002, Opening Ceremony, promueve la difusión de nuevas marcas y diseñadores emergentes en mercados desarrollados. Ellos comercializan los productos respetando y promoviendo la marca original. Mishka y Opening Ceremony intercambian información frecuentemente respecto de las tendencias de mercado y expectativas del consumidor, de la recepción de los productos de Mishka y de la percepción de la marca. Así, Mishka y Opening Ceremony han establecido un vínculo de tipo “relacional” (Gereffi y otros, 2005), en oposición a las relaciones “de mercado” que anteriormente caracterizaban a las exportaciones de Mishka. Solo un grupo reducido de firmas argentinas ha logrado forjar estas relaciones con este tipo de canales en mercados desarrollados. Ellas son las pocas firmas que lograron crear una marca desde una perspectiva integral de diseño que les permite ofrecer productos originales consistentes con una identidad definida.

La relación con Opening Ceremony le permite a Mishka estar presente y desarrollar su marca en dos de los principales centros de moda. Opening Ceremony posee dos locales en Estados Unidos –Los Angeles y Nueva York– y uno en Japón (Tokyo). El acceso a este canal tiene su origen en la iniciativa de Opening Ceremony de reconocer a la Argentina como país de diseño e incorporar, en consecuencia, marcas y diseñadores de origen argentino. Desde sus inicios los directores de Opening Ceremony han incorporado cada año diseñadores procedentes de diferentes países. De acuerdo con el orden cronológico de incorporación los países son China, Brasil, Alemania, Inglaterra, Japón, Suecia y Argentina.<sup>33</sup> Mishka considera que su presencia en los locales de Opening Ceremony es un primer paso para la apertura de locales propios en Nueva York. Esta experiencia le permite tener exposición a los consumidores norteamericanos y obtener información de mercado valiosa.

La experiencia de Mishka ilustra el potencial del Modo B en CGV para las firmas argentinas que eligen incorporar diseño original a sus productos y comunicarlo coherentemente mediante una marca que transmite una identidad definida. Si bien este

---

<sup>33</sup> En calzado de alta gama sólo Mishka y Chicco Ruiz han resultado seleccionados. En indumentaria AY Not Dead, Maria Pryor, Nadie Zlotogora, Pesqueira y Vicky Otero, entre otras firmas.

modelo de negocios es relativamente reciente, existen varios casos en indumentaria que están generando un efecto de demostración en la industria de la moda. En el sector de calzado este tipo de inserción viene creciendo aunque a un ritmo menor. Creemos que Argentina puede lograr un mayor alcance en este tipo de inserción en CGV en la medida que la industria de calzado incorpore diseñadores profesionales que orienten la concepción del diseño original como actividad sistémica en la cadena de valor.

#### *La importancia del liderazgo regional: Prüne*

Prüne ilustra el Modo C de inserción en CGV. A diferencia de Tosone y Mishka, Prüne lleva a cabo las actividades de diseño de acuerdo a la cadena de valor de diseño adaptado contra temporada. Este modo de inserción se basa en la adaptación al gusto regional de los modelos originales diseñados en los principales centros de moda e inversión en diversas actividades de marketing tendientes a construir y gestionar una marca.

En Latinoamérica, Argentina es reconocida como centro de moda y diseño. Durante la década de los noventa dos fenómenos posicionaron a la Argentina como capital latinoamericana de moda. Primero, a partir de 1991, se instalaron en Argentina numerosas marcas internacionales de prestigio, incluyendo Ermenegildo Zegna, Escada, Hermès, Kenzo, Louis Vuitton, Polo Ralph Lauren, Versace y Zara. Segundo, en el mismo periodo, se empezaron a generar marcas argentinas de indumentaria, que en pocos años lograron exportar y en algunos casos abrir franquicias en Latinoamérica. Entre ellas están Jazmín Chebar, John L. Cook, Kosiuko, Ona Saez, Paula Cahen D'Anvers y Vitamina. Chocolate, una marca creada en la década de los ochenta, fue una de las primeras marcas de indumentaria en exportar en los noventa y adoptar el sistema de franquicias para su expansión en Sudamérica. Además de la emergencia de nuevas marcas, la organización de numerosos eventos vinculados a la moda y al diseño fortaleció el posicionamiento de Argentina como país líder en moda y diseño en Latinoamérica. Por ejemplo, Buenos Aires fue sede de desfiles de moda y diseño con modelos reconocidas internacionalmente, congresos de moda y bienales de arte joven, y organizó muestras de jóvenes diseñadores argentinos en eventos en los principales centros de moda como Londres, Nueva York y Paris.

La capacidad de adaptación de los productos europeos al gusto local es una competencia que los productores argentinos de indumentaria, accesorios y calzado han logrado desarrollar en el tiempo. Durante años y hasta fines de la década de los noventa, cuando comenzó la incorporación de diseñadores profesionales en las firmas de indumentaria, el diseño se limitó a la práctica de viajar al exterior, tomar nota de los modelos existentes y seleccionar aquellos que podrían ser adaptados de acuerdo con las preferencias de los consumidores locales. Sobre la base de esta capacidad, y favorecidos por el reconocimiento de Argentina como centro de moda, numerosas firmas de indumentaria, marroquinería y calzado han orientado sus esfuerzos en generar una marca para comercializar sus productos en Argentina y Latinoamérica. La experiencia de la marca argentina Prüne emerge en ese contexto.

Desde su creación en 1999, Prüne comercializa principalmente carteras y marroquinería pequeña (billeteras, cinturones). La marca ha incorporado a su portfolio de productos la línea de calzado en 2002 y esta línea de productos representó el 24% de las ventas totales de la firma en 2010. Mientras la producción de carteras y marroquinería es realizada en la firma, la producción de calzado es tercerizada a una docena de proveedores. En 2010 la firma compró 150.000 pares de calzado a esos proveedores. Las constantes inversiones en acciones de marketing realizadas desde el lanzamiento de la marca le han permitido posicionarse en Argentina y luego expandirse en Latinoamérica. Parte de esta estrategia consistió en instalarse en los principales shopping centers de Argentina y expandirse geográficamente por el interior del país combinando la apertura de locales propios y franquicias. La firma cuenta con un total de quinientos empleados entre el personal de fábrica, locales y oficinas centrales. En el exterior, también ha optado por comercializar sus productos en diferentes canales combinando locales propios, franquicias y tiendas departamentales. En 2010 las exportaciones de la firma fueron de 260 mil dólares. Chile es el principal destino de las exportaciones realizadas, representando el 55% del total de exportaciones (en volumen). Los otros destinos importantes de las exportaciones de la firma son Bolivia, Paraguay, Perú y Uruguay. Las exportaciones de calzado en 2010 fueron pequeñas, representando el 20% de las exportaciones de la firma.

La familia Farrell, a través de su empresa argentina Cuerex, es la propietaria de la marca Prüne. La creación de la marca debe entenderse en el marco de un proceso evolutivo que fue

experimentando la familia Farrell a lo largo de unas cuantas décadas. Cuerex fue fundada en 1971 cuando la familia decidió incursionar en la manufactura de cuero tras haber actuado previamente en el sector curtidor de cuero salado en Argentina. Durante treinta años la firma produjo y comercializó en forma mayorista carteras, cinturones y accesorios de cuero, lo que incluyó la obtención de licencias de fabricación para marcas internacionales como Kenzo y Cacharel. Durante la crisis argentina de fines de los noventa la familia decidió lanzar su marca propia, Prüne. La creación de la marca propia le requería inversiones en marketing pero también le permitía proyectar una rentabilidad mayor y un crecimiento en el largo plazo.

La firma ha optado por una estrategia de diferenciación mediante la marca Prüne para la comercialización de sus productos. Esta elección comprende una cuidadosa selección de canales para mantener un fuerte control de la imagen de marca. La firma combina locales propios, franquicias, espacios en tiendas departamentales y locales multi-marca para llegar a sus consumidores. Los locales multi-marca son generalmente utilizados para incrementar la cobertura geográfica en Argentina. En la actualidad, la firma cuenta con treinta locales propios, treinta franquicias, está presente en la tienda departamental Falabella y en ciento cincuenta locales multi-marca. En los mercados externos, la firma comercializa sus productos en locales propios, franquicias y espacios en tiendas departamentales.

El matrimonio Farrell es el fundador de la marca. Ellos son los directores creativos y quienes definen para cada temporada los lineamientos generales de cada colección. Ellos definen el concepto de la temporada conjuntamente con un equipo de diseño interno a la firma. Este equipo de diseño es el que realiza la evaluación de tendencias y pre-selecciona los modelos originales a ser adaptados para el mercado local y regional. Sobre la base de esa evaluación, los jefes de producto realizan el estudio comercial y definen la estructura de cada colección, la que consiste en determinar las líneas de producto y la cantidad de modelos de cada línea. El jefe de producto realiza la elección final de los modelos específicos de cada colección. Los fabricantes subcontratados pueden sugerir modelos. Sin embargo, sólo se intercambian ideas respecto de las adaptaciones cuando la totalidad de la producción del fabricante es destinada a Prüne. Actualmente, la firma trabaja con doce fabricantes subcontratados y solo tres de ellos trabajan en forma exclusiva para la marca. La adaptación de



los modelos al gusto local exige un conocimiento de las preferencias de los consumidores. En este sentido, contar con locales propios le permite a la firma tener un acceso directo a los consumidores y, en consecuencia, conocer sus gustos y preferencias respecto de materiales, colores y modelos de productos.

En la instancia de desarrollo de producto, Prüne transmite la información sobre preferencias de los consumidores a los productores. Los fabricantes, a su vez, le brindan a Prüne sugerencias sobre la base de su expertise respecto de la factibilidad técnica. En todos los casos una vez definidos los modelos se acuerda con los fabricantes los materiales que serán utilizados para su confección y las inversiones que serán realizadas. Esto último es especialmente importante en aquellos casos que las producciones implican el desarrollo de nuevos insumos (hormas, matrices, bases).

La construcción y el posicionamiento de la marca requieren de constantes inversiones en acciones publicitarias y promocionales así como también en el desarrollo de los canales de comercialización. Para su inserción en el mercado externo la firma ha optado por aquellos canales que le permiten comercializar sus productos con su marca. La firma ha abierto sus propios locales y franquicias en varios países de Latinoamérica. En 2011 también ha incorporado la presencia de la marca en tiendas departamentales. Mientras la firma ha abierto siete franquicias en Bolivia, Paraguay, Perú y Uruguay, en Chile ha optado por la apertura de dos locales propios en los principales shopping centers en Santiago de Chile y la instalación de corners en tiendas departamentales.<sup>34</sup> En la actualidad la firma cuenta con dos corners en Falabella y dos en las tiendas Paris.

La multiplicidad de canales minoristas en el mercado externo ha exigido a Prüne el desarrollo de nuevas capacidades para el desempeño de las actividades de marketing, especialmente las referidas a los aspectos logísticos y administrativos. La comercialización de productos en tiendas departamentales en Chile es un buen ejemplo de ello. La elección de este canal de distribución implicó la instalación en Santiago de Chile de un centro de distribución para poder abastecer adecuadamente a las tiendas. Además, expuso a la firma a nuevas prácticas comerciales. Una es que las tiendas departamentales delegan en sus proveedores la

---

<sup>34</sup> El término “corner” se utiliza en las tiendas departamentales para denominar un espacio dentro de un local dedicado exclusivamente a una marca.

realización de propuestas de stock y reposición de productos reduciendo su actividad a la evaluación de esas propuestas. Ello implicó para Prüne tener una mayor carga de trabajo comercial y administrativo. Adicionalmente, la incorporación de un empleado para promover las ventas de la marca en los corners de las tiendas departamentales expuso a Prüne a una nueva modalidad de contratación. Aun cuando Prüne está presente en Falabella Argentina, la escala de las operaciones de esta tienda departamental es drásticamente menor a la de Chile y por ello no siempre impone a los proveedores las mismas prácticas de negocios que se tienen en Chile.

En el caso de las franquicias, la apertura de locales en diferentes países ha requerido a la firma la creación de una política de precios internacional y la informatización de las diferentes áreas para mejorar la gestión de recursos. La creación de una política de precios internacional ha sido uno de los principales desafíos, especialmente, por la relevancia que la marca le asigna al mantenimiento de una adecuada relación precio-calidad en todos sus productos. En esta dirección, en los últimos años Prüne ha implementado un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP). Este sistema fuerza a todas las franquicias a utilizar el mismo sistema de facturación y de ese modo la casa matriz puede controlar los precios.

El principal desafío para la firma reside en las actividades de diseño. Si bien la adaptación de los modelos europeos a los gustos locales le ha permitido a Prüne la expansión en Sudamérica esto ha sido una importante limitación para su inserción en otros países de Latinoamérica. Específicamente, ha sido una barrera para operar en países que se encuentran en contra-estación. La apertura de la tienda en México fue la primera experiencia de franquicia internacional de Prüne. Esta franquicia se inició en 2004 y operó hasta 2008. El principal problema fue que la franquicia era abastecida con productos de temporadas anteriores que habían sido adaptados de modelos europeos de moda en la temporada previa. Así, los modelos ofrecidos estaban basados en modelos fuera de moda. Esta experiencia ayudó a la firma a replantear su estrategia de expansión internacional y Prüne decidió priorizar el posicionamiento de la marca en Sudamérica.

El caso de Prüne ilustra la posibilidad de participar en CGV del tipo de cadena de valor de diseño adaptado contra temporada orientadas hacia mercados de Sudamérica. Los

consumidores latinoamericanos reconocen a la Argentina como centro de moda y al cuero argentino como material de calidad. Esto favorece la inserción de firmas argentinas que logran apalancar su marca en ese prestigio que los consumidores otorgan al país de origen de los productos. No obstante, creemos que las firmas argentinas que construyen una marca con identidad local basadas en diseños originales son las que mantienen el posicionamiento de Argentina como capital de moda en Latinoamérica. Otros países de la región, como Brasil y Colombia, vienen trabajando desde hace unos pocos años con la intención de posicionarse como centros de moda erosionando la ventaja competitiva que tiene Argentina.

## PART II: BASSO

En esta parte discutimos el caso de Basso. Basso es una firma argentina, productora y exportadora de válvulas para motores de combustión, localizada en la ciudad de Rafaela. La primera sección presenta los rasgos más salientes de la empresa. También se describen las principales características de la industria de válvulas para motores de combustión y la evolución reciente de la industria automotriz en el mundo y en Argentina. La segunda sección discute tres modos de inserción de la firma en las CGV. La tercera sección presenta los acontecimientos más relevantes en la trayectoria del negocio de la firma. Como modo de conclusión, la última sección analiza los factores determinantes del éxito internacional de la firma.

### **5. Basso y sus industrias relacionadas: válvulas para motores de combustión y la industria automotriz**

Basso S.A., junto con Motor Parts S.A. y Motor Parts Internacional S.A., conforman el Grupo Basso (en adelante, Basso). Basso es una empresa familiar dedicada al diseño, producción y comercialización de válvulas para motores de combustión. Posee tres plantas industriales en la Provincia de Santa Fe y un centro de comercialización e investigación en la Provincia de Buenos Aires. Emplea aproximadamente 950 personas. La firma produce casi 2.500 modelos de válvulas, diseñadas para funcionar con diferentes tipos de combustibles y motores, alcanzando un volumen de veintidós millones de piezas por año. Exporta alrededor del 85% de su producción a treinta y tres países. Sus principales mercados son Brasil, Francia, Estados Unidos y México.

Basso atiende diferentes segmentos de mercado. En primer lugar, provee válvulas a fabricantes de motores en el mercado de equipo original. Estos son principalmente terminales de vehículos automotores. También participa en el mercado de competición, proveyendo válvulas a preparadores de motores de autos de carrera y en el mercado de alto rendimiento o potenciación, proveyendo válvulas a distribuidores y preparadores de motores especializados en el servicio de *tuning*. Por último, participa en el mercado de reposición vendiendo una amplia gama de válvulas estándar. El noventa por ciento de su producción se distribuye

igualmente entre el mercado de equipo original y el mercado de reposición. El otro 10% restante se destina al mercado de competición y alto rendimiento.

Basso es reconocido por su capacidad técnica para llevar a cabo el diseño y la producción de una amplia variedad de piezas. En el mercado de equipo original, participa activamente en el co-diseño y desarrollo de las válvulas para sus clientes de vehículos automotores. Esta actividad involucra la innovación continua para desarrollar soluciones respecto a materiales óptimos, tolerancia térmica y procesos de fabricación adecuados. Para esta tarea, cuenta con personal técnico especializado en motores y partes de motores. La firma también vende válvulas customizadas para motores de competición y de alto rendimiento, que están sujetos a mayores exigencias y requieren el uso de materiales más sofisticados, además de tratamientos térmicos específicos. Para el mercado de reposición, Basso produce una amplia variedad de modelos de válvulas, cada uno diseñado específicamente para un motor en particular.

Debido a la calidad de sus productos y su servicio de entrega just in time, Basso ha sido reconocido reiteradamente por sus clientes de equipo original a través de diversos premios que le han otorgado. Entre estos premios se incluyen el Podio de Ferrari y el Trofeo Internacional a la Calidad de PSA Peugeot-Citroën. Además, la firma obtuvo una distinción de John Deere ya que fue elegida en reiteradas oportunidades Proveedor del Año de esta empresa.

### *Válvulas para motor*

La válvula es una de las piezas que forman parte del motor de combustión interna.<sup>35</sup> Transmite la entrada (válvulas de admisión) y salida (válvulas de escape) de los gases en el cilindro. Están sujetas a una gran demanda térmica y mecánica.<sup>36</sup> Debido al rol que cumplen en el funcionamiento del motor, y al hecho de que pueden causar la rotura del motor, las válvulas son una pieza importante. Las fallas más comunes que puede presentar una válvula son

---

<sup>35</sup> Otras partes y componentes son el bloque, el cigüeñal, la biela, el pistón y la culata.

<sup>36</sup> El motor funciona en cuatro etapas: admisión, compresión, expansión y escape. En la primera, se abre la válvula de admisión, el pistón baja y el cilindro se llena de aire mezclado con combustible (aire en motores diesel). En la segunda, se cierra la válvula de admisión, el pistón sube y comprime la mezcla de aire-combustible. En la tercera, se enciende la mezcla comprimida y el calor generado por la combustión expande los gases que ejercen presión sobre el pistón. Por último, se abre la válvula de escape, el pistón se desplaza hacia el punto muerto superior, expulsando los gases quemados.

quemaduras, corrosión, picaduras, deformación y desgaste. Estas pueden ser causadas por el uso de materiales o combustibles inadecuados, entre otros.

Las válvulas están diseñadas para funcionar con diversos tipos de motores. Los motores pueden ser para distintos vehículos como 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. Las válvulas pueden ser empleadas para equipar motores nuevos o usados.

Las válvulas pueden ser vendidas en diferentes mercados. En el mercado de equipo original, las válvulas se venden a empresas líderes del sector automotriz que fabrican motores. En el mercado de competición, se venden a distribuidores y preparadores de motores que las utilizan para equipar motores que compiten en diferentes categorías de carreras. En el mercado de alto rendimiento, las válvulas se venden a distribuidores y preparadores de motores, que las usan para dar un mayor rendimiento al motor. En el mercado de reposición, se venden a los distribuidores y rectificadores de motores que las usan para reparar el motor cuando la válvula haya sufrido un desgaste o rotura.

El mayor desafío que plantea la producción de la válvula es la correcta determinación de los materiales y tratamientos térmicos adecuados para cada tipo de pieza bajo diferentes condiciones de trabajo del motor. Esta tarea la pueden realizar ingenieros especializados en diseño y funcionamiento de motores y piezas, con conocimientos específicos de los materiales que se utilizan, como ingenieros electromecánicos, mecánicos y metalurgistas. 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. Los motores de competición, por ejemplo, requieren materiales distintos al acero común y tratamientos térmicos particulares para asegurar el óptimo funcionamiento. En los motores de equipo pesado 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 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 y requiere mayor inversión en maquinaria. Se parte de un acero grueso, principal materia prima sobre la que se trabaja la pieza. Luego, la pieza se estampa y se destaca el vástago. El segundo método se utiliza para series cortas porque es más flexible. Se usa para producir una gran variedad de modelos y es más intensivo en mano de obra. Aquí se parte de una varilla fina de acero. Luego, por un proceso de forja se da la forma de la válvula.<sup>37</sup> Después del mecanizado, la válvula se somete a distintos procesos de cromado y nitrurado, y a diversos tratamientos como templado, revenido y solubilizado. Cualquiera de los dos métodos de producción requiere personal técnico capacitado en el mecanizado de piezas.

A nivel mundial existen dos tipos de firmas productoras de válvulas. Por un lado, firmas que proveen piezas y subconjuntos de motores a gran escala. Las más importantes son las multinacionales TRW, Eaton y Mahle. Las dos primeras de capitales norteamericanos y la tercera de capitales alemanes. Eaton y TRW proveen aproximadamente el 80% del consumo mundial de válvulas, que alcanza los 1.200 millones de piezas por año. Por otro lado, existe un grupo de firmas que proveen piezas en menor escala. Estas firmas, algunas nuevas, están en China, Corea, India, Israel, Italia, Japón y Turquía. Argentina tiene dos firmas productoras de válvulas, Mahle (previamente Edival) y Basso. Ambas firmas producen aproximadamente cuarenta y cinco millones de piezas por año.

### *La industria automotriz*

Los clientes de válvulas para motores de combustión son fabricantes, preparadores y rectificadores de motores. En el mercado de equipo original los fabricantes de motores son empresas líderes en la industria automotriz. En Argentina nueve fabricantes de vehículos ensamblan automóviles o camiones. En orden decreciente de unidades producidas, estos son General Motors, Peugeot-Citroën, Ford, Fiat, Renault, Volkswagen, Toyota, Mercedes Benz e

---

<sup>37</sup> La válvula está formada por un disco plano de acero en un extremo, y la cabeza y el vástago en el otro.

Iveco. Sólo algunos de estos fabricantes además producen motores: Peugeot-Citroën y General Motors, a quienes se sumaron Ford y Mercedes Benz en 2011. Toyota ensambla motores con componentes importados. Otros fabricantes de motores son John Deere e International Trucks.

Los nueve fabricantes de vehículos que producen en Argentina emplean aproximadamente 29.500 trabajadores (MTEySS, 2010).<sup>38</sup> En 2010, exportaron 447.953 unidades (13,1% del valor total de las exportaciones manufactureras, 37,5% de las exportaciones de manufacturas de origen industrial) e importaron 435.017 unidades. Brasil es prácticamente el importador exclusivo de los automóviles producidos en Argentina. Este país representa el 85% de las exportaciones argentinas. México es el segundo mayor importador con una participación del 5%. Los principales orígenes de las importaciones argentinas de autos, como en el caso de las exportaciones, son Brasil (75%) y México (13%) (ADEFA, 2010). Estas cifras ponen de manifiesto la estrecha relación comercial entre Argentina y Brasil. Estos países han tenido vínculos comerciales desde 1994 a través de diversos acuerdos comerciales preferenciales específicos para la industria automotriz firmados con el propósito de fomentar la complementariedad de la producción para promover una industria integrada en toda la región y así poder competir a nivel internacional (Arza, 2011). Las nueve terminales argentinas son filiales de multinacionales que también producen en Brasil, todas ellas, excepto Toyota, operan en una mayor escala que en Argentina (ANFAVEA, 2010). En Brasil, a diferencia de Argentina, casi todos los fabricantes de automóviles están integrados y producen motores.

Desde inicios de la década de los noventa la industria automotriz se ha vuelto más global. Una característica saliente del proceso de globalización en esta industria es la creciente importancia de los países en desarrollo, que han sido 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 tenían sesenta y dos plantas de ensamblaje en los principales países en desarrollo (México, Argentina, Brasil, Malasia, Tailandia, Indonesia, República Checa, Eslovaquia, Polonia, Hungría, India y China), ampliamente superior a las

---

<sup>38</sup> La industria automotriz argentina está compuesta por aproximadamente 1.600 empresas. En términos del número de empleados, el 91% son empresas pequeñas y medianas y el 9% son empresas grandes (MTEySS 2009). Esta industria ocupa a más de 84.000 trabajadores, aproximadamente el 7% del empleo industrial (MTEySS, 2010) y genera casi el 5% del valor agregado industrial (Indec, 2004).



veintiocho que tenían hacia principios de esa década (Humphrey y Memedovic, 2003). El cambio en la producción global es el resultado de un importante cambio organizacional, especialmente con respecto a la relación entre las terminales y sus proveedores.<sup>39</sup> 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 estos 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, gestión de la marca y relaciones con los clientes.

Hasta finales de la década de 1980 la industria automotriz argentina se encontraba 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. Las nuevas tendencias globales en la industria automotriz en la década de los noventa, orientadas a acrecentar la competitividad internacional mediante la internacionalización 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 golpeó más a los productores locales de autopartes que a las terminales automotrices. Los fabricantes de automóviles suspendieron gran parte de su producción de componentes y los sustituyeron por otros importados. Como resultado, mientras que en los últimos quince años las exportaciones han crecido en forma sostenida, el crecimiento de las importaciones ha sido mucho mayor (Figura 9). En 2010, las exportaciones argentinas de autopartes ascendieron a 2.422 millones de dólares, mientras que las

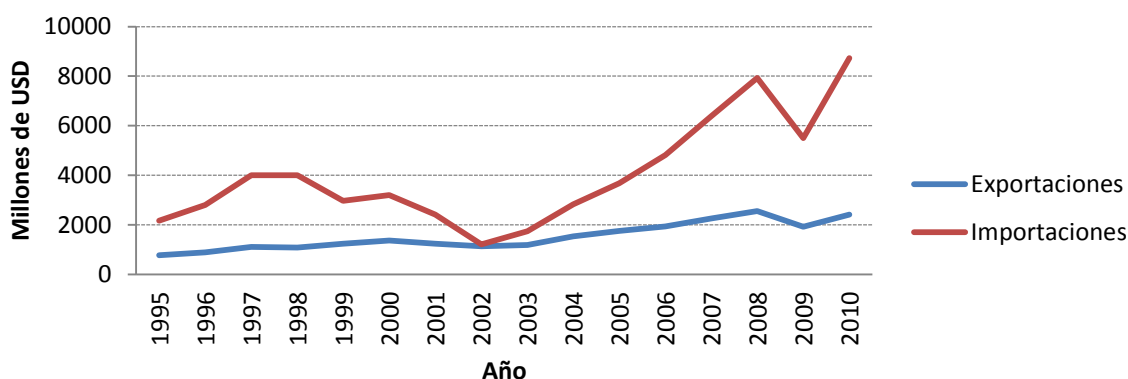
---

<sup>39</sup> En 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.

importaciones alcanzaron los 8.731 millones de dólares.<sup>40</sup> Brasil es el principal socio comercial de autopartes, representando el 65% de las exportaciones y el 49% de las importaciones.<sup>41</sup>

Sólo diez categorías de productos representan más del 80% de las exportaciones argentinas de autopartes (Tabla 2).<sup>42</sup> Las válvulas para motor constituyen el 6,5% de este total. De las 533 empresas exportadoras, diez representan el 70% de las exportaciones totales. Siete de las diez mayores empresas exportadoras son fabricantes de vehículos que también producen autopartes. De las otras tres, dos producen válvulas para motores de combustión: Basso y Mahle.

**Figura 9: Evolución de las exportaciones e importaciones de autopartes argentinas (1995-2010)**



Fuente: AFAC (2010).

Las firmas autopartistas se pueden clasificar según la sofisticación del producto que ofrecen y el tipo de relación que establecen con las terminales de vehículos. De acuerdo con Humphrey y Memedovic (2003), los proveedores de componentes se pueden dividir en mega-proveedores y proveedores del primer, segundo y tercer anillo. Los mega-proveedores proveen a las terminales con los principales sistemas. Los proveedores del primer anillo proveen directamente las partes a las terminales y deben incorporar diseño y capacidad de innovación.

<sup>40</sup> En Argentina hay 1.400 productores de autopartes. Estos emplean a 55.000 personas y se localizan principalmente en las provincias de Buenos Aires (48% de las plantas), Santa Fe (18%), Córdoba (17%) y Buenos Aires (12%) (Indec, 2004).

<sup>41</sup> Las 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).

<sup>42</sup> El total se calcula para 2007, utilizando las posiciones arancelarias del sistema armonizado que corresponden a la rama 343 de la clasificación CIIU (manufactura de partes, productos básicos y accesorios para vehículos automotores y sus motores). Dado que los motores están en la rama 341, estos no están incluidos en el total.

Los proveedores del segundo anillo son los fabricantes de componentes a los que las terminales le proporcionan el diseño de piezas. Por último, los proveedores del tercer anillo proveen componentes estandarizados. Basso, la empresa autopartista argentina cuyo caso es el foco de esta sección, es un proveedor del primer anillo.

**Tabla 2: Principales exportaciones de autopartes (2007)**

Posición Arancelaria	Partes	Exportaciones*	Participación (%)
87.08.40.90.900G	Cajas de cambio	199,9	19,6
87.08.40.90.300Z	Cajas de cambio	181,6	17,8
87.08.29.99.990J	Otras partes y accesorios de carrocerías	128,4	12,6
87.08.99.90.999J	Otras partes y accesorios de vehículos automotores	101,2	9,9
87.08.99.90.990P	Otras partes y accesorios de vehículos automotores	83,1	8,2
87.08.99.90.910N	Otras partes y accesorios de vehículos automotores	33,3	3,3
84.09.91.14.000R	Válvulas de admisión y de escape **	33,1	3,3
84.09.99.14.000M	Válvulas de admisión y de escape ***	32,6	3,2
84.09.91.12.100G	Bloques	25,2	2,5
87.08.80.00.100G	Amortiguadores	21,6	2,1
Posiciones más exportadas		840,1	82,5
Resto		178,3	17,5
Total		1.018,4	100,0

Fuente: Aduana argentina.

\* En millones de dólares

\*\* Para motores de encendido por chispa

\*\*\* Para los motores de encendido por compresión

## 6. Participación de Basso en CGV de válvulas para motores de combustión

Basso provee válvulas en diferentes mercados. Esta sección describe en detalle las CGV que organizan las actividades de diseño, producción y marketing de válvulas para estos mercados y el rol de Basso en esas cadenas.

La Figura 10 muestra las actividades, actores y productos que intervienen en las cadenas de valor en las que participa la firma. En particular, en el panel superior se distinguen dos grandes tipos de cadenas de valor de acuerdo con la actividad de diseño. Estas son la "cadena

de valor con co-diseño" y la "cadena de valor de ingeniería inversa". En la primera, Basso está involucrado en el diseño de una nueva válvula. En la segunda, se replica el diseño de una válvula existente a través de un proceso de ingeniería inversa. De acuerdo con los distintos mercados que atiende y a las actividades que realiza, identificamos tres modos de inserción de la firma en las CGV. Los dos primeros modos son variantes de 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). El segundo panel de la figura presenta a los actores que llevan a cabo las actividades en cada uno de los modos de inserción en los que Basso participa. El último panel de la figura muestra los productos que surgen de cada una de las actividades.

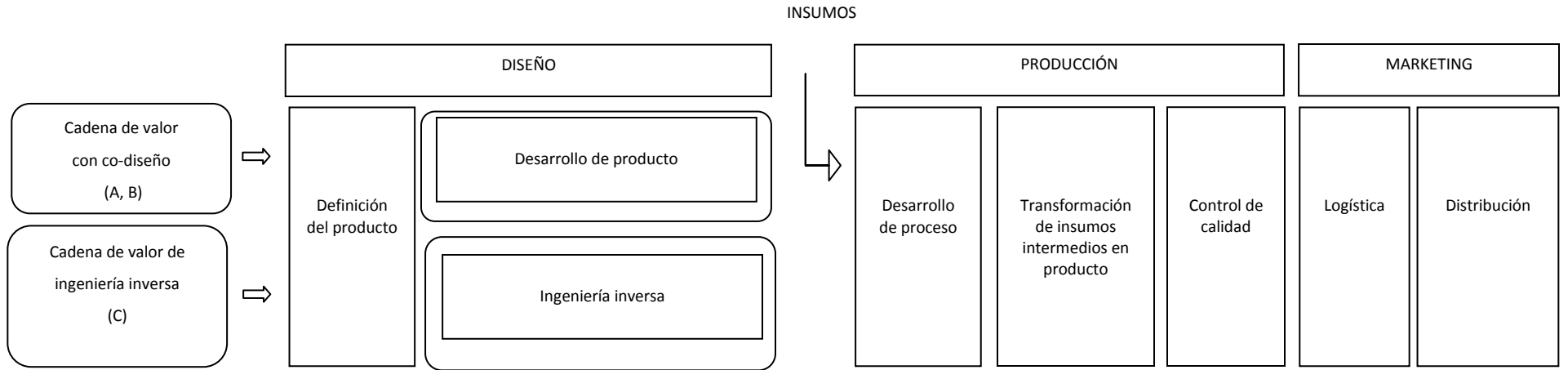
En el primer modo de inserción Basso provee válvulas a fabricantes de motores en el mercado de equipo original. En este modo, Basso co-diseña con éstos el plano funcional de la pieza que luego produce. Este modo de inserción se denomina en la literatura "contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo" (Modo A). En el segundo modo de inserción, Basso provee válvulas a preparadores de motores en los mercados de competición y potenciación. En estas CGV Basso también participa de las actividades de co-diseño y producción. Aquí, Basso produce válvulas customizadas diseñadas para motores más exigentes. Estas piezas se comercializan a través de distribuidores y talleres mecánicos especializados, en algunos casos con la marca de Basso. A este modo de inserción lo llamamos "diseño customizado" (Modo B). Finalmente, Basso provee piezas estándar en el mercado de reposición. En estas CGV, la empresa decide qué producir y cómo hacerlo. Estas válvulas se comercializan a través de distribuidores, en algunos casos bajo la marca Basso. A este modo lo llamamos simplemente "reposición" (Modo C).

A continuación, se describe la participación de Basso en el primer modo de inserción. Este modo de inserción se utiliza como *benchmark*. Por lo tanto, lo utilizamos para describir en detalle las actividades de diseño, producción y marketing involucradas en la cadena de valor, los actores que las llevan a cabo, las capacidades requeridas en cada caso y los productos resultantes. La descripción de los otros dos modos de inserción hace uso de este *benchmark*, destacando sólo las diferencias principales con el mismo.

Figura 10. Cadena de valor de válvulas para motor

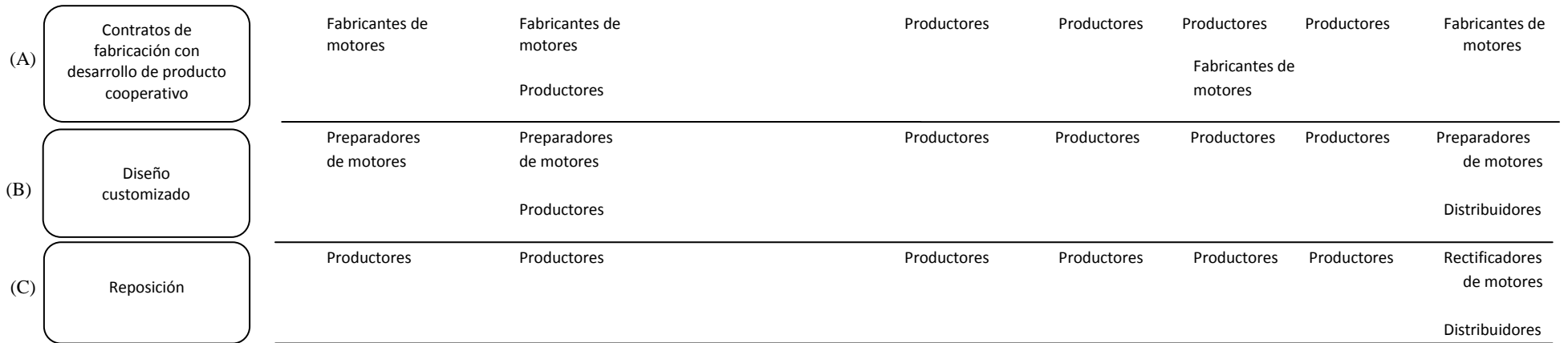
**ACTIVIDADES**

*Tipos de CGV*

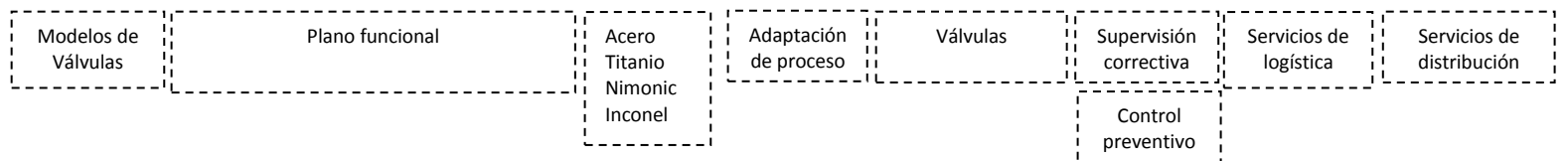


*Modos de inserción argentina en CGV*

**ACTORES**



**PRODUCTOS**



### *Modo A: Contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo (Equipo original)*

La inserción de Basso en este tipo de GVC implica principalmente su relación con las terminales de vehículos automotores que fabrican motores. Peugeot Citroën es su mayor cliente. También, Basso es proveedor exclusivo de Ferrari para su línea de autos de calle. Otros clientes son Fiat, General Motors y Ford. Además, provee a otros fabricantes de motores de equipo pesado (Mercedes Benz y John Deere), motocicletas (Harley Davidson), aeronáutica y motores de baja cilindrada, que se emplean en cortadoras de césped y pequeños tractores.

Basso lleva a cabo la actividad de diseño del producto en función de la demanda de un nuevo desarrollo por parte de sus clientes de equipo original. La actividad de diseño se lleva a cabo en colaboración con estos clientes. Esta participación comienza desde el momento que la terminal busca a su proveedor y envía los planos del producto con un pedido de cotización. Allí comienza la interrelación entre las ingenierías de Basso y la terminal. Basso recibe la información y puede realizar diferentes propuestas al pedido original, como sugerencias en los materiales propuestos. En la cotización no sólo se piden precios, tipos de materiales, tiempos y formas de entrega, sino todo tipo de información adicional que ayude a la terminal a decidir por uno u otro proveedor, como proyecciones de productividad que el proveedor espera tener en el tiempo. Los contratos con las terminales son más formales dependiendo del volumen de piezas solicitado y la envergadura de la inversión necesaria del proveedor para hacerlas.

Una vez que Basso es seleccionado como proveedor, los clientes envían un plan 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, Basso tiene que innovar y desarrollar una solución respecto a cuáles son los mejores materiales para usar, 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.<sup>43</sup> Dentro de las actividades de innovación Basso 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 poder trabajar con motores nuevos.

---

<sup>43</sup> Basso está obligado a proveer el repuesto de la pieza original por el tiempo que dure el contrato.

La firma cuenta con una sala de pruebas donde se realizan diversas actividades, como validar cómo funciona una solución con un determinado recubrimiento, material o combustible. Sobre la base de estas pruebas, se generan soluciones nuevas y propias para aplicar en el mercado de equipo original y en el mercado de reposición. También, Basso utiliza un software especial para realizar ensayos mediante simulaciones; de lo contrario, los ensayos serían muy caros. Para esta tarea Basso cuenta con ingenieros mecánicos, electromecánicos y metalúrgicos, especializados en motores y piezas, que se perfeccionan con cursos y visitas a los departamentos de ingeniería de sus clientes y proveedores.

La producción incluye las actividades de desarrollo de proceso, producción y control de calidad. En desarrollo de proceso se realizan diversas actividades orientadas a adecuar los procesos de producción a las características de la pieza para maximizar la eficiencia. Por ejemplo, se llevan a cabo tareas de investigación sobre los insumos que se van a emplear. Para ello se trabaja en colaboración con los proveedores que aportan conocimientos específicos sobre materiales. Además, cada etapa del proceso se evalúa cuidadosamente para identificar posibles fallas.

La actividad de producción consiste en la transformación de los insumos en el producto final, la válvula.<sup>44</sup> La producción de la válvula se lleva a cabo a través del proceso de electro-recalado. Este método permite producir series cortas y puede ser empleado para producir una gran variedad de modelos. Para realizar esta actividad Basso cuenta con personal técnico especializado en tareas de mecanizado de piezas. Luego del mecanizado, la válvula se somete a distintos procesos de cromado y nitrurado, y a diversos tratamientos de templado, revenido y solubilizado. Según los requerimientos del motor y el uso que se le dé, Basso produce diferentes tipos de válvulas en este mercado. Las válvulas bimetálicas están construidas con diferentes metales y se emplean como válvulas de escape. Las válvulas con placa martensítica llevan una placa de acero templable soldada en el extremo del vástago para brindar mayor dureza y evitar la deformación y el aplastamiento. Las válvulas nitruradas, están cubiertas por una capa de nitruros para darle una mayor resistencia al desgaste. Además, válvulas con aporte de stellite en el asiento, que son resistentes al desgaste y las altas temperaturas.

---

<sup>44</sup> Además de las válvulas, Basso también produce alguna de las máquinas que utiliza.

Por último, el control de calidad tiene como objetivo minimizar los defectos a lo largo del proceso de producción y garantizar tasas de defectos por debajo de los límites establecidos. Las tareas de control de calidad se realizan con equipos especiales, como vacuómetros, y sobre la base de muestras seleccionadas se realizan los controles sobre dimensión y forma, y tolerancia de las piezas. Otras partes del proceso de control de calidad se hacen simplemente con controles visuales.

Las actividades de marketing comprenden la logística y distribución del producto. La logística está a cargo de Basso. La firma tiene un fuerte compromiso en suministrar el producto en tiempo y forma. Para esto Basso coordina las tareas de almacenamiento, transporte y stock de inventarios, para entregar el producto *just in time*. La mercadería parte en camiones desde Rafaela hacia países limítrofes o al puerto de Buenos Aires. Esta mercadería ya se encuentra verificada y aprobada por el resguardo aduanero, situado en Rafaela, permitiendo agilizar los tiempos de entrega.<sup>45</sup> 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 Basso traslada la mercadería a depósitos de su propiedad o que alquila y desde allí se distribuye la mercadería. Basso subcontrata este último servicio.

Para garantizar la entrega a tiempo, ante posibles eventualidades, la firma mantiene un stock de productos permanente en barcos y en depósitos. Cuando se presenta alguna dificultad en la entrega a través de los medios habituales, se hacen envíos en avión que son hasta cinco veces más caros que los realizados por barco. La actividad de 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. Basso puede ofrecer este servicio a pesar de las distancias que lo separan de sus principales clientes. La firma organiza su sistema logístico para que sus clientes sientan que esas distancias no son relevantes. En particular, Basso debe contemplar factores adversos que eventualmente se presentan ajenos a la firma, tales como bloqueos o huelgas en los puertos. Respecto a la actividad de distribución, en todos

---

<sup>45</sup> Esta dependencia fue inaugurada en 2000. En el resguardo aduanero se pueden realizar todas las operaciones de exportación e importación sin la necesidad de realizar trámites en la aduana en el puerto de Buenos Aires, desde donde hace los envíos Basso.



los casos, las llevan a cabo las terminales a través de concesionarios oficiales donde venden el vehículo y los repuestos. En estos casos la válvula se comercializa a través de las marcas de los fabricantes de motores.

En términos de la clasificación propuesta por Gereffi y otros (2005), el vínculo que establece Basso con sus clientes en este tipo de cadenas de valor es “relacional”. Los clientes envían los planos con los parámetros principales de la válvula y le piden a Basso, que tiene su propio *know-how* sobre la pieza, que complete el diseño. Luego, los clientes ensayan el motor con la pieza que Basso les envía. Esto requiere el intercambio de información constante entre los ingenieros de Basso y los de sus clientes. Es un intercambio de conocimientos técnicos de ida y vuelta, casi online, que se hace por medio de teleconferencias, intranet y en forma personal. Basso realiza viajes constantemente para visitar a cada cliente. En el caso que se presenten inconvenientes manda técnicos en forma inmediata para ayudar a solucionar el problema. Esta forma que tiene la firma de relacionarse con sus clientes de equipo original es la que le posibilita coexistir en este mercado con grandes firmas proveedores de válvulas, que producen piezas a gran escala, como TRW, Eaton y Mahle.

#### *Modo B: Inserción en CGV de diseño customizado (Competición y alto rendimiento)*

Otro modo de inserción de la firma es a través de la cadena de valor “diseño customizado”. En este caso la firma provee válvulas en los mercados de competición y alto rendimiento. En el mercado de competición, las válvulas se utilizan para equipar motores de vehículos que compiten en distintas categorías de carreras. En el mercado de alto rendimiento, las piezas se utilizan para potenciar motores de vehículos con el objetivo de mejorar su performance. Los principales clientes de estos dos mercados son grandes preparadores de motores de vehículos de competición y alto rendimiento, y distribuidores de fabricantes de motores más chicos. A veces, los preparadores más grandes son también distribuidores. En algunos casos los distribuidores venden el producto con la marca Válvulas 3B, marca principal de Basso. En otros casos venden con sus propias marcas, tales como Edelbrock, Perfect Circle, Federal Mogul, Milodon, Brodix, Supertech y Trick Flow. En esta cadena, Basso diseña piezas personalizadas para cada cliente. Sus principales competidores son Mahle en Argentina, Sinus en Israel y Tetik

en Turquía.

En el caso de las válvulas para motores de competición, los clientes de Basso son distribuidores y preparadores de motores. Estos últimos pertenecen a equipos de competición que preparan motores para correr en categorías como Nascar, Dragster, Top Fuel, Pro Stock, Funny Cars, Prototypes, Touring Cars, Rally, Fórmula 3 Sudamericana e Indy Cars. En este mercado Basso ofrece un servicio personalizado a sus clientes. 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, como acero inoxidable, nimonic, inconel, titanio y combinaciones de ellos, además de tratamientos térmicos específicos. En estas válvulas siempre se utilizan materiales nuevos respecto a otras que produce. En este mercado la firma provee poco volumen de piezas pero es donde mayor margen de ganancias obtiene. Basso provee una pequeña parte de su producción de válvulas de competición a los departamentos de competición de terminales internacionales como Ford Racing, Toyota Racing Development y Peugeot Sport.

En el mercado de alto rendimiento las válvulas se utilizan para potenciar motores. Estas válvulas se venden a distribuidores y preparadores de motores, que generalmente son fabricantes de tapas de cilindro del motor. Los preparadores de motores tienen uno o varios talleres especializados donde proveen el servicio de *tuning* o puesta a punto del motor. Por ejemplo, equipan grandes motores V8 y motores turbos, que también requieren de materiales y tratamientos especiales, ya que se busca un mayor rendimiento en el funcionamiento del motor. Una vez que se diseña la pieza, ésta se utiliza para equipar el mismo motor. Este producto es demandado por conductores entusiastas del automovilismo que derivan su utilidad de tener un motor potenciado pero rara vez tienen oportunidad de participar en competencias. Las válvulas para el mercado de alto rendimiento tienen como principal destino el mercado de Estados Unidos. En ese país existe una larga tradición en esta práctica de *tuning* en diferentes partes del vehículo. El desarrollo de este mercado se fomenta a través de una legislación –que no existe en todos los países– que permite realizar modificaciones en el motor original sin la necesidad de aprobación legal.

A pesar de las diferencias entre los mercados de competición y alto rendimiento

clasificamos la inserción de Basso en las diferentes cadenas de valor bajo la misma modalidad ya que las actividades y las relaciones que establecen son similares en ambos casos. El desarrollo y diseño de la válvula se realiza en forma conjunta entre Basso y los preparadores de motores. En este caso Basso tiene mayor libertad de acción para trabajar en el diseño de la válvula ya que cuenta con mayores conocimientos específicos sobre el producto. Esto difiere respecto al modo de inserción del tipo A, donde las firmas líderes tienen grandes centros de diseño y determinan las cotas principales de las piezas. Las actividades de desarrollo de producto, producción y control de calidad las realiza Basso. La firma posee una planta industrial sólo para producir este tipo de válvula. Para este mercado Basso produce válvulas que poseen mayor resistencia mecánica, como válvulas de aleación de titanio y válvulas rellenas con sodio, que permiten transferir más rápido el calor desde la cabeza hacia la parte superior de la válvula.

En los mercados de competición y potenciación el producto no es estándar. Basso debe mantener una comunicación fluida con sus clientes para determinar las especificaciones del producto que no son fácilmente codificables. En el caso de competición el intercambio de información es constante. Cada motor y competencia requieren de un producto distinto. En algunos casos, según la importancia de la carrera, Basso 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 que además, ha sufrido cambios en otras partes y piezas. Basso debe intercambiar con sus clientes toda información necesaria que le permita poder realizar en forma correcta el diseño final de la válvula. Según la clasificación propuesta por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), el vínculo que establece Basso con sus clientes 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 en las CGV es en el mercado de reposición de válvulas estándar. En este mercado la firma ofrece una amplia variedad de piezas, destinadas en su mayoría a motores de autos de calle. Estas válvulas se venden a distribuidores y rectificadores de motores. En este mercado Basso vende la pieza con su marca o a través de marcas de sus

distribuidores. Los competidores más importantes, de características similares a Basso en cuanto a la escala de producción y al tipo de producto que proveen son Nittan, Fuji, Oozx y Aisan (Japón); Gieffe (Italia); Supsan (Turquía); Huaiji (China); Shin Han (Corea); Rane Group (India); y la multinacional alemana Mahle.

Las actividades de diseño de la pieza son exclusivas de Basso así como, también, la determinación de qué producir. De esta forma se diferencia de los otros dos modos de inserción donde el cliente interviene en el diseño y desarrollo del producto. En este caso Basso determina qué tipo de válvula producir sobre la base de estudios que realiza sobre la necesidad del mercado de reposición. Para ello tiene en cuenta la vida útil de cada tipo de motor, las necesidades de reposición que el mismo requiere y pedidos de algunos clientes. Una vez que determina qué válvulas va a producir Basso lleva a cabo un proceso de ingeniería inversa. A partir de una muestra que obtiene y utiliza como referencia busca dilucidar las características principales de la pieza que son necesarias para su reproducción. Una vez que lo logra realiza un boceto que le sirve como plano funcional para producirla. En este boceto especifica las medidas, los materiales y las condiciones térmicas que debe soportar la válvula para que funcione correctamente. Basso puede realizar esta tarea ya que cuenta con personal que posee conocimientos técnicos sobre diseño de válvulas. Además, cuenta con un proceso de producción flexible, que adapta para producir cualquier tipo de pieza. En este mercado la firma ofrece una amplia variedad de piezas estándar, destinadas en su mayoría a motores de auto de calle. Son piezas que trabajan en condiciones normales de funcionamiento del motor. Se utiliza normalmente como materia prima el acero común. En este mercado se venden las piezas más económicas.

De acuerdo a Gereffi y otros (2005), la relación que se establece entre Basso y sus clientes en este caso es de “mercado”. En este segmento se ofrece una válvula estándar, que se usa para reemplazar otra usada de iguales características. Los clientes no determinan ninguna especificación técnica sobre del producto. Basso es el que decide cómo producir la pieza; tiene la capacidad de hacerlo, sin necesidad de tener alguna coordinación explícita con sus clientes. Si bien en todos los mercados la firma prioriza la relación directa con sus clientes, en este tipo de inserción, el personal que la firma envía a visitar a sus clientes son vendedores, no técnicos o

ingenieros, como en el caso de los otros modos. Esto es así porque Basso no requiere de un intercambio técnico con sus clientes para poder llevar a cabo el diseño y desarrollo del producto. En su lugar, prioriza la figura de un vendedor que tiene habilidades para negociar los precios y volúmenes de ventas.

## **7. La trayectoria empresarial de Basso**

Esta sección describe la trayectoria empresarial de Basso, desde su origen como un pequeño taller situado en Rafaela hasta su estado actual como proveedor global de válvulas en los mercados de equipo original, competición y alto rendimiento, y en el mercado de reposición.

### *Los orígenes de la firma*

Basso inició sus actividades en 1963, cuando Juan Basso, Beninca Dante e Italo Bottero se asociaron para fabricar válvulas para motores de combustión interna. La división del trabajo fue clara entre los tres socios. Basso estaba a cargo del área comercial de la firma. Era un excelente vendedor, habilidad que había adquirido anteriormente en la venta de muebles. Bottero estuvo a cargo de la producción. Tenía conocimientos del proceso de producción que había adquirido en su anterior trabajo como técnico en Edival. Beninca financiaba las operaciones de la firma. Este tenía diversos negocios, entre ellos, uno que compartía junto al dueño de Edival en una curtiembre.

Las actividades de la firma comenzaron en un pequeño taller. La tecnología inicial fue incorporada a través de los conocimientos técnicos que adquirió Bottero en su paso por Edival. La materia prima era importada. El método empleado para producir la válvula, que actualmente se utiliza, fue el proceso de electro-recalcado. Este tipo de proceso permite producir series cortas y posee flexibilidad para producir una amplia variedad de piezas. Esto permitió a la firma, con el tiempo, insertarse en el mercado internacional ofreciendo productos adaptados a la necesidad de cada cliente.

Durante los primeros años, las ventas se orientaron exclusivamente al mercado de reposición doméstico. La inserción internacional de Basso comenzó en 1971, cuando la firma comenzó a vender válvulas para el mercado de reposición en países limítrofes. Uruguay fue el

primer destino, seguido por Chile, Paraguay y Bolivia. Ninguno de estos países tenía fábricas productoras de válvulas. Estas primeras ventas en el extranjero fueron promovidas por la acción conjunta de los empresarios en Rafaela. En particular, Basso participó en varias misiones comerciales organizadas por la Cámara de Comercio Exterior.

En 1974 se incorpora a la firma José Luis, hijo mayor de Juan Basso. José Luis se graduó de ingeniero con muy altas calificaciones en la Universidad de Córdoba, donde trabajó durante un tiempo en el Departamento de Investigaciones Metalúrgicas. Juan Basso quería que José Luis ganara experiencia internacional y, en especial, que se pusiera al día con conocimientos sobre tecnologías para la producción y materiales para la firma. Poco después que José Luis se graduó, Juan dispuso que su hijo trabajara en Francia como ingeniero electromecánico en la acería Aubert & Duval. Esta acería era proveedora del acero que importaba Basso. José Luis trabajó en Aubert & Duval durante siete meses y luego fue recomendado para trabajar en Renault de Francia. En Renault, José Luis trabajó en la planta de válvulas de la compañía durante el primer mes y luego fue trasladado a la planta principal de ensamblaje donde trabajó durante cuatro meses más. Después de un año en Francia, regresó a Argentina para trabajar en Renault como jefe de la división de motores. En esta posición, José Luis tenía bajo su supervisión alrededor de mil empleados. Estas experiencias le permitieron adquirir conocimientos técnicos críticos sobre válvulas, motores y materiales. Además, aprendió sobre organización y prácticas de negocios de firmas líderes a nivel internacional y sobre las relaciones y expectativas que se establecen entre las terminales y sus proveedores. En un nivel más profundo, José Luis adquirió familiaridad con las mejores prácticas internacionales. En los años siguientes, este aprendizaje le sirvió a José Luis como *benchmark* para guiar sus decisiones de negocio y para evaluar el estatus creciente de la firma como productora mundial.

Después de dos años en Renault de Argentina, José Luis se unió a Basso. Este fue precisamente el año en que Basso construyó su primera planta industrial. La llegada de José Luis no pasó desapercibida. Trajo consigo un nuevo profesionalismo a la firma y proporcionó una visión diferente sobre los métodos de producción y de organización para la misma. Además, incorporó mejoras tecnológicas en la nueva planta industrial a través de la adquisición de maquinaria importada de Italia y de maquinaria usada que adquirió con la compra de una

fábrica de válvulas local.<sup>46</sup> Durante este período, la familia Basso consolidó su control sobre la firma mediante la compra de las acciones de Bottero. En 1978, se unió a la firma Juan Carlos, el segundo hijo de Basso; actual vicepresidente de la compañía.<sup>47</sup>

#### *Inserción en el mercado doméstico de equipo original*

Hacía mucho tiempo que la firma aspiraba a entrar en el mercado local de equipo original. A pesar de que Basso contaba con el conocimiento técnico y la capacidad necesaria para hacerlo, la firma había encontrado inaccesible este mercado. Las terminales automotrices eran generalmente provistas por empresas líderes o empresas que operaban con licencias de firmas internacionales. Esto cambió en 1982 con la adquisición de la división de válvulas Thompson Ramco Argentina S.A., filial de la empresa de Estados Unidos TRW.<sup>48</sup> Esta adquisición fue un hito en la historia de Basso. Con esta compra, Basso heredó la relación que Thompson Ramco tenía como proveedor de Ford de Argentina.<sup>49</sup> Además, la firma incorporó nuevos conocimientos y tecnología a través del intercambio técnico entre los ingenieros de ambas firmas y de la adquisición indirecta de sus máquinas.<sup>50</sup> En particular, Basso incorporó máquinas para hacer válvulas bimetálicas, que eran el tipo de válvulas requerida por las terminales locales de automóviles.

#### *Inserción en el mercado de Estados Unidos*

Diversas razones llevaron a Basso a que su prioridad sea la inserción de la firma en los mercados internacionales. Una de ellas fue el tamaño del mercado interno, que imponía un

---

<sup>46</sup> En 1971 la firma compró la fábrica de válvulas Van der Ghot. Basso usó esta marca como segunda marca durante varias décadas.

<sup>47</sup> En 1985 Basso adquiere el total de las acciones con la compra de la parte de Beninca.

<sup>48</sup> Thompson Ramco Argentina S.A. había iniciado sus actividades en 1960 bajo el nombre de Ramco Piston Ring, subsidiaria de Ramsey Inc. y perteneciente al grupo TRW de Estados Unidos. La empresa se dedicaba en sus comienzos a la fabricación de aros de pistón para motores de combustión interna. En 1962 inicia la fabricación de válvulas para motores y componentes de dirección y suspensión. Cuando transfiere el 100% de sus acciones a Basso, continúa sólo con los negocios de aros de pistón y suspensión y dirección.

<sup>49</sup> Inicialmente, Ford le compraba a Basso válvulas de admisión, mientras que importaba las válvulas de escape. En particular, las válvulas de admisión no tienen que ser tratadas para resistir temperaturas tan altas como las válvulas de escape. Generalmente los proveedores comienzan proveyendo a las automotrices válvulas con menor riesgo de fallas.

<sup>50</sup> Thompson Ramco estaba situada en la Provincia de Córdoba y era hasta dos veces más grande que Basso. Basso trasladó todos los equipos a la planta industrial de Rafaela.

límite a las perspectivas de crecimiento de la firma. Otra razón fue la necesidad de contar con divisas para poder importar acero y maquinaria. Las exportaciones permitían a la firma cubrirse del riesgo cambiario. El objetivo era considerado ambicioso pero factible ya que la empresa era cada vez más consciente de su capacidad para competir a nivel internacional. En este contexto, a principios de 1980 José Luis inició una serie de viajes de negocios a Estados Unidos en búsqueda de nuevos clientes.

La elección de Estados Unidos como destino no fue casual. En ese momento, la firma sólo producía válvulas para el mercado de reposición y Estados Unidos era el principal mercado para este tipo de piezas. En particular, el mercado de reposición europeo era relativamente chico ya que los autos usados se vendían en África en vez de ser reparados. Además, Basso tenía clientes en algunos países de América Latina (p. ej., Colombia, Venezuela) y José Luis aprovechó estos viajes en los que visitaba a sus clientes para ir también a Estados Unidos en busca de nuevos clientes. Haciendo este trabajo José Luis tenía una ventaja sobre su padre porque podía hablar y entender el inglés. Una última razón para la elección del mercado de Estados Unidos estaba relacionada con el hecho de que Rafaela había organizado la carrera de autos 300 Indy en 1971. Este fue un evento histórico para la ciudad y le dió a Basso dos ventajas en la búsqueda de nuevos clientes en el mercado de Estados Unidos. En primer lugar, dió a conocer la ciudad de Rafaela entre los corredores y preparadores de autos de carrera estadounidenses. En segundo lugar, Basso aprovechó la oportunidad de establecer contacto directo con varios preparadores de autos en Estados Unidos y otros actores de la industria, algunos de las cuales incluso visitaron la planta de Basso. Edival también había tomado ventaja de la organización de esta competencia para comenzar a vender válvulas para autos de carreras y autos de calle en los Estados Unidos.

José Luis viajó a Estados Unidos más de diez veces en busca de sus primeros clientes. Su objetivo era vender válvulas para el mercado de reposición. Para esto, concentró sus esfuerzos en establecer contacto con rectificadores de motores. Si bien no pudo realizar ventas importantes durante estos viajes iniciales, éstos no fueron en vano. José Luis estaba convencido de que estaba ofreciendo un producto competitivo en términos de calidad y precio. Para este fin, construyó una lista de potenciales clientes sobre la base de recomendaciones o



simplemente buscando en las páginas amarillas. En cada viaje, visitó a sus potenciales clientes. Discutió con ellos diferentes cuestiones técnicas e hizo pruebas para evaluar el funcionamiento de sus válvulas junto a potenciales clientes. Su formación de ingeniero electromecánico garantizó que pudieran "hablar el mismo idioma". Su experiencia como gerente en una automotriz líder a nivel internacional le dió una visión amplia sobre el tipo de relaciones que establecen las grandes empresas automotrices con sus proveedores. José Luis sabía que iba a llevar un tiempo convencer a sus clientes de que lo que estaba ofreciendo era bueno y que había gente en Argentina capaz de hacerlo. En cada viaje, José Luis llevaba válvulas para probar en los motores de sus clientes y así poder analizar los cambios que podrían mejorar el rendimiento del motor. En el siguiente viaje llevaba las válvulas modificadas. Así, José Luis fue ganando gradualmente la confianza de los rectificadores de motores y seguridad en su propia capacidad técnica. En cierto momento José Luis comenzó a recibir los primeros pedidos.

El mercado de reposición de válvulas de Estados Unidos estaba creciendo y la adquisición de la división de válvulas de TRW en Argentina le sirvió a Basso como una carta de presentación para llegar a nuevos clientes. Basso fue ganando reconocimiento en el mercado de Estados Unidos. En este contexto, la firma se preparó para entrar en el mercado de competición y alto rendimiento. José Luis había establecido una buena relación con uno de sus principales clientes en Estados Unidos, que era un importante distribuidor en el mercado de reposición. Junto con este distribuidor José Luis hizo su primera incursión en los mercados de competición y alto rendimiento. Algunos preparadores de motores de alto rendimiento y de competición habían conocido a Basso en la carrera de autos 300 Indy en Rafaela y habían visitado la planta. José Luis recibió las primeras órdenes de parte de éstos, que incluían válvulas de competición de baja serie, para motores viejos, en el mercado de reposición. A medida que Basso ganaba más clientes, hizo incursiones en diferentes categorías de carreras. Con el fin de abastecer este mercado, en 1986, la empresa construyó una nueva planta de producción sólo para válvulas de competición y alto rendimiento. En 2002, Basso compró Manley, una fábrica de válvulas de renombre en Estados Unidos y la trasladó enteramente a Rafaela en barco. Esta compra amplió la base de clientes de Basso en Estados Unidos y aumentó su prestigio internacional.

### *Inserción en el mercado internacional de equipo original*

En la década de 1990, una serie de acontecimientos marcaron la trayectoria futura de la firma. En 1990, Juan Basso falleció inesperadamente y sus hijos tomaron el control de la firma. El cambio generacional se desarrolló sin problemas. José Luis ya era el vice presidente de Basso y tanto él como su hermano estaban familiarizados con todos los aspectos del manejo de la firma. En ese contexto, la empresa tuvo que adaptarse a importantes cambios que tuvieron lugar en Argentina y en la industria automotriz. Argentina abrió su economía al comercio exterior. Aunque con un régimen especial para la industria automotriz. Muchas terminales automotrices, algunas clientas de Basso, dejaron de producir motores en Argentina. Por otra parte, debido a un mayor acceso a las importaciones, se intensificó la competencia local con autopartes importadas. Basso buscó nuevos clientes para sus productos en el exterior. La firma tenía su propio *know-how* y reconocimiento local. Era proveedor de varias terminales automotrices, como Ford, Fiat y Peugeot, y contaba con los certificados de calidad necesarios para poder proveer a las terminales automotrices más importantes.

En 1991 entró en vigencia un nuevo régimen automotor para regular el comercio internacional del sector. Para proteger la industria local frente a la fuerte liberalización del comercio se diseñó un sistema de intercambio administrado. Este sistema permitió a los fabricantes locales importar vehículos y autopartes bajo aranceles preferenciales sobre la base de sus exportaciones. A los efectos de este cálculo, las exportaciones de las terminales podían estar constituidas por exportaciones de autopartistas independientes y debían estar dirigidas a la casa matriz de la terminal local a la que el autopartista hubiera cedido sus créditos de exportación.<sup>51</sup>

A principios de 1990, Peugeot no tenía una fuerte presencia (o una planta) en el mercado de Brasil. Por lo tanto, no podía importar autos a Argentina bajo la tarifa preferencial, ya que no podía compensar esas importaciones con exportaciones a Brasil, como lo hicieron la mayoría de las terminales automotrices. En este contexto, Peugeot tenía fuertes incentivos para encontrar proveedores argentinos para su planta de Francia y así hacer uso del subsidio implícito que se brindaba con este régimen automotor. La terminal buscó proveedores con

---

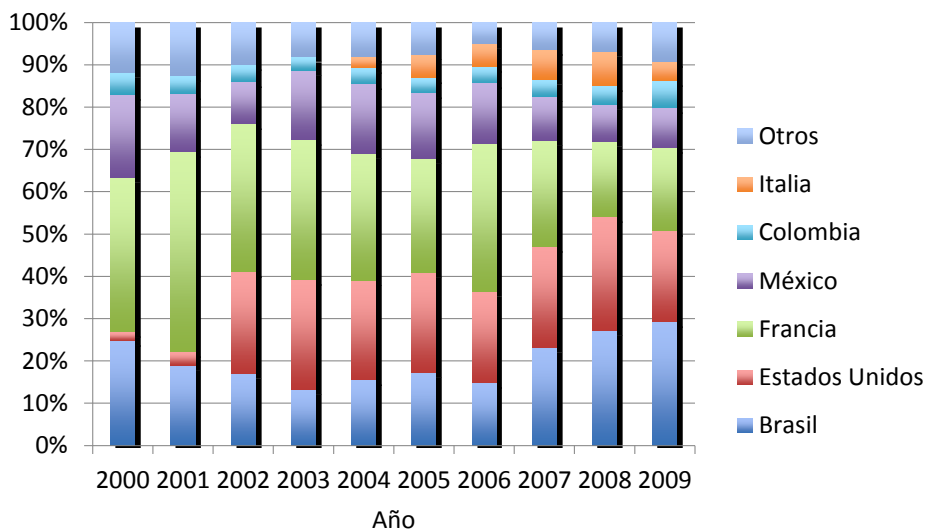
<sup>51</sup> Este mecanismo de cesión de créditos de exportación tuvo vigencia hasta fines de 1999.

*know-how* propio que pudieran llevar a cabo el desarrollo de productos en co-diseño con ellos. Peugeot Argentina recomendó como proveedor para su casa matriz a Basso ya que cumplía con los requerimientos que buscaba. En 1991 Peugeot de Francia envió el primer equipo para auditar la planta en Rafaela. Luego pidió a Basso que envíe representantes a París para reunirse con altos directivos en sus sedes. El objetivo de la reunión era evaluar la ingeniería de Basso y las capacidades de desarrollo de productos que tenía la firma. Después de pasar estas pruebas, en 1994 Basso finalmente se convirtió en proveedor de Peugeot en Francia, que se convirtió en su primer cliente internacional de equipo original.

Entrar en el mercado internacional de equipo original dió a Basso un mayor prestigio y reconocimiento mundial. Luego, la firma logró contratos para proveer a productores de otros tipos de vehículos de equipo original, tales como John Deere y Harley Davidson. Uno de los principales logros de la firma llegaría en 1999, cuando Basso se convirtió en proveedor de Ferrari. En ese momento, Basso proveía válvulas de competición para equipos europeos de diversas categorías de carreras de autos. Algunos de los autos que corrían con las válvulas de Basso habían ganado sus campeonatos y esto era una señal de la calidad de las válvulas de Basso. Estos autos eran equipados por los departamentos de competición de las principales automotrices, que recomendaron a Basso en Ferrari como proveedor para sus autos de Fórmula 1. Si bien no llegaron a un acuerdo para proveer a Ferrari para ese tipo de autos – Basso no podía dedicar el tiempo requerido por Ferrari para hacerlo– Basso fue contratado para convertirse en proveedor global exclusivo de Ferrari para sus vehículos de calle.

Actualmente la firma exporta regularmente a los principales países líderes en la industria automotriz, entre ellos Francia, Italia, Alemania, Estados Unidos y Japón, y a diversos países de Latinoamérica, como Brasil y México. En 2010 sus principales mercados han sido Brasil, Francia, Estados Unidos y México. Las exportaciones a Brasil y México han representado el 36% del total exportado, mientras que Francia representó el 22% y Estados Unidos el 17% (Figura 11).

**Figura 11: Exportaciones de Basso por país de destino y año (% , 2000–2009)**



Fuente: Aduana argentina.

### *Competencia con Edival (ahora Mahle)*

Basso y Edival (ahora Mahle) son dos de los pocos casos exitosos de inserción en las CGV del sector automotriz argentino. Actualmente ambas firmas son las únicas productoras de válvula en Argentina y pertenecen al grupo de las 10 firmas autopartistas argentinas que más exportan. Nacen en períodos similares. Se desarrollan en un mismo entorno social, cultural y geográfico, la ciudad de Rafaela. Desde sus inicios, además, sus propietarios tuvieron vínculos personales cercanos. A mediados de la década de los sesenta, la tecnología para la producción de válvulas era accesible y catorce productores de válvulas existían en Argentina. Con los años, la competencia en servicio, atención al cliente y desarrollo de productos entre Basso y Edival hicieron que todos sus competidores desaparecieran. A principios de 1980, Basso y Edival eran los dos únicos productores de válvulas en Argentina. Para entender la historia de Basso, se debe entender también la historia de Edival.

Edival fue fundada en 1953 por Edison Valsagna.<sup>52</sup> Originalmente la firma producía válvulas para el mercado de reposición doméstico. Valsagna se mantenía actualizado sobre las mejoras en tecnología y procesos de producción de válvulas a través de viajes que realizó a Italia, desde 1962, donde visitaba fábricas de válvulas. Edival se centró exclusivamente en el

<sup>52</sup> Esta sección se basa en Ascúa (2003).

mercado de reposición hasta 1967, cuando entró en el mercado de equipo original como proveedor de General Motors Argentina. Durante el resto de la década de los sesenta y setenta Edival se convirtió en el proveedor de válvulas de todas las terminales automotrices de Argentina. Al igual que en el caso de Basso, la primera exportación de Edival tuvo como destino el mercado de reposición en Uruguay (en 1975) y luego exportó a otros países limítrofes en el mismo mercado. En 1978, haciendo uso de los contactos que estableció como resultado de la carrera de autos 300 Indy en Rafaela, Edival hizo su primera incursión en el mercado de competición de Estados Unidos. Esta incursión se consolidó hacia finales de la década de 1980 cuando la firma obtuvo su primer gran cliente de competición en el mercado de equipo original.

A lo largo de la década de los noventa, Edival tuvo que enfrentar un difícil recambio generacional. En 2001, la familia Valsagna decidió profesionalizar la firma para poner fin a desacuerdos familiares. En este contexto, en 2002 Edival hizo su primera adquisición de una planta industrial extranjera en Braga, Portugal. En 2007, Edival fue adquirida por la multinacional autopartista Mahle de capitales alemanes. Desde entonces, la feroz competencia que siempre había existido entre Edival y Basso disminuyó en forma gradual ya que Mahle reorientó el negocio de la firma hacia la producción de válvulas para equipos pesados, mientras que Basso siguió concentrada principalmente en válvulas para automóviles.

En la actualidad, además de válvulas, Mahle produce otras partes y componentes para motores. La firma provee a las terminales automotrices más importantes, como General Motors, Audi, BMW, John Deere, Porsche, Toyota, Ford, Fiat, Renault, Peugeot, y a otros productores del vehículo, como MWM, Cummins, Scania, Volvo, Internacional, Caterpillar y Perkins, entre otros. La firma exporta a países líderes en la industria automotriz. En 2007 los destinos principales fueron Alemania (36%), Estados Unidos (22%), Brasil (14%) y Suecia (12%), entre otros.

La feroz e incesante competencia entre Edival y Basso es una de las características más importantes de la historia de estas dos empresas. Para ganar clientes y mercados competían en todo. Por ejemplo, estaban al tanto de los avances tecnológicos que realizaban cada una de las firmas y luchaban ferozmente por cada cliente. Además, reinvertían sus ganancias con el fin de no dar a la otra firma ninguna ventaja. En vez de hacerles daño, la competencia que existió

entre las dos firmas hizo que éstas se potencien mutuamente. Ambas firmas lograron el reconocimiento internacional, a pesar de la falta de competitividad internacional de la industria automotriz argentina y de estar ubicadas en una ciudad pequeña aunque cercana a los principales centros industriales del país.

### *El entorno industrial de Rafaela*

La ciudad de Rafaela pertenece a la provincia de Santa Fe. Se encuentra a 234 kilómetros de distancia del puerto de Rosario y a 530 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. Es la tercera ciudad más poblada de la provincia, con casi 100.000 habitantes –detrás de Rosario y Santa Fe– (Indec, 2010). Rafaela fue fundada por inmigrantes italianos y suizos en 1881 y se destaca por una fuerte identidad socio-cultural. En la actividad económica se destacan los sectores agropecuario y manufacturero. Rafaela es el centro de la cuenca lechera más importante de Argentina. Dentro del sector manufacturero alimentos y bebidas representan el 50% del valor agregado industrial, mientras que el sector metalmeccánico es del 35%.<sup>53</sup> Estas dos actividades emplean el 56% del personal total del sector industrial de Rafaela. La ciudad cuenta con más de cuatrocientos establecimientos manufactureros. Aproximadamente el 90% de las empresas industriales son de carácter familiar.

Rafaela tiene muchas de las características de un distrito industrial. Sin embargo, a pesar de que las actividades económicas están concentradas geográficamente, a diferencia de lo que ocurre en los distritos industriales, dichas actividades están diversificadas en varios sectores económicos. Dentro de la industria manufacturera el sector metalmeccánico comprende diversas actividades como la fabricación de maquinaria y equipo, estas últimas relacionadas con la actividad agropecuaria. Además, comprende actividades como fabricación de productos de metal y vehículos automotores, remolques y semirremolques.

Rafaela se caracteriza por una fuerte actividad de las asociaciones empresariales y las iniciativas público-privadas que facilitan el desarrollo de las actividades económicas y la integración de los diferentes sectores. Inicialmente, la mayor parte de esta acción colectiva se llevó a cabo por instituciones privadas, algunas de las cuales se crearon cuando la ciudad fue

---

<sup>53</sup> Información de Ascúa (2007) en base al Censo Industrial de Rafaela para el año 2006.

fundada. Las instituciones públicas comenzaron a tener un rol más importante un tiempo después. Entre las instituciones más relevantes se encuentran la Sociedad Rural, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Centro comercial e industrial de Rafaela y la Cámara de comercio exterior.<sup>54</sup> Rafaela también cuenta con diferentes organizaciones públicas y privadas como el Centro de Innovación Tecnológico Rafaela y el Centro de Desarrollo Empresarial. En 2001, se creó el Resguardo Aduanero de Rafaela que permitió agilizar los trámites administrativos necesarios para las operaciones de comercio exterior. La ciudad también ha tenido un parque industrial desde 1970.

Las instituciones educativas también jugaron un rol fundamental en el desarrollo económico de Rafaela. Éstas fueron creadas para satisfacer las necesidades de la demanda de mano de obra calificada por parte del sector privado y sus programas fueron diseñados para satisfacer esos requisitos. Entre las instituciones educativas más importantes están la Escuela de Educación Técnica, la Universidad Tecnológica Nacional y el Instituto Tecnológico de Rafaela. La Escuela de Educación Técnica fue fundada en 1915. Esta cumplió un rol clave en el desarrollo de la industria metalmecánica de la ciudad. La mayoría de los empresarios industriales y gerentes de la ciudad se graduaron de esta escuela secundaria, entre ellos José Luis Basso, y muchos de sus compañeros de clase son ahora trabajadores y directivos en su empresa.

## **8. Determinantes del éxito internacional de Basso**

Muchos factores parecen haber jugado un papel importante en la exitosa inserción internacional de Basso en las CGV. Uno de los factores más importantes es que José Luis Basso siempre estuvo convencido de que era posible crecer y ganar prestigio internacional. Estaba convencido de que las válvulas que producía podrían alcanzar los estándares de calidad internacionales y, por lo tanto, competir a nivel nacional e internacional. José Luis se convenció a sí mismo y, también, logró infundir esta confianza entre sus trabajadores y directivos. Para ello, aprovechó cualquier oportunidad que se presentara para adquirir conocimientos y tecnología. Además, la firma buscó activa y consistentemente establecer relaciones a largo plazo en el mercado de exportación (sobre todo en Estados Unidos) e hizo todo lo posible para

---

<sup>54</sup> Juan Basso fundó la Cámara de Industriales Metalúrgicos en 1966.

mantener las relaciones ya establecidas. La calidad del producto y servicio al cliente son valores sagrados para la firma.

En un nivel más profundo, una cuestión clave es qué convenció a José Luis Basso sobre el potencial de su empresa para tener éxito a nivel internacional. Seguramente muchos factores juegan un papel importante. Uno que nos gustaría destacar es su experiencia internacional. A una edad muy joven Basso adquirió experiencia internacional trabajando en una acería en Francia (proveedora de acero de Basso) y, más tarde, en una planta de válvulas de Renault, en el mismo país. Esta experiencia le permitió familiarizarse con las mejores prácticas internacionales. Aprendió sobre diferentes tipos de válvulas, materiales, procesos de producción y controles de calidad. Este conocimiento le proporcionó un marco de referencia para evaluar cuán lejos se encontraba Basso de las mejores prácticas. Podía identificar áreas para mejorar y evaluar la posibilidad y los costos de alcanzar los estándares internacionales. Más importante aún, podía saber cuándo sus productos habían alcanzado los estándares para competir en un determinado segmento de mercado.<sup>55</sup> Este conocimiento le proporcionó los incentivos para invertir tiempo y recursos en la construcción de relaciones comerciales a largo plazo en el extranjero, incluso cuando tales intentos inicialmente parecían condenados al fracaso. Poco después de regresar de Francia, trabajó durante varios años como gerente de producción en Renault de Argentina. Esta experiencia también fue importante ya que le permitió familiarizarse con el funcionamiento y las necesidades que tiene un fabricante de automóviles y, también, para poder ver cómo es la relación entre la terminal automotriz y sus proveedores de insumos desde el punto de vista del fabricante de automóviles.

Otro aspecto relevante son las características personales. José Luis Basso es el dueño y CEO de su compañía. Sus principales cualidades le han permitido construir un equipo duradero de gerentes leales y motivados, que comparten su punto de vista acerca de cómo se deben conducir los negocios y el orgullo común acerca de lo que la empresa ha logrado. Todos ellos reconocen a Basso como un visionario y hacen hincapié en el rigor de José Luis y su devoción por la empresa. Lo respetan como persona y sobre todo respetan su conocimiento técnico. De hecho, José Luis fue uno de los mejores estudiantes de ingeniería de la Universidad de Córdoba.

---

<sup>55</sup> Artopoulos y otros (2011) de la misma manera encuentran que la exposición al mercado externo es crítica para explicar la emergencia de pioneros exportadores en industrias de productos diferenciados.



A pesar de que el crecimiento y la profesionalización de su empresa lo han llevado a pasar cada vez más tiempo lejos de las actividades productivas, José Luis está al tanto de los avances más importantes de desarrollos de producción y por ello es activamente consultado por problemas técnicos y decisiones de producción.

Otro factor fundamental para explicar el éxito internacional de la firma fue su competencia con Edival. Existe un consenso unánime entre los altos directivos de Basso (entre ellos José Luis) y gente de negocios en Rafaela que la competencia feroz entre estas dos empresas que mantienen desde hace décadas reforzaron mutuamente su performance. Por un lado, le dió a cada una de estas firmas una fuerte motivación para trabajar duro y esforzarse para lograr innovaciones de producto y de marketing. Por otro lado, las dos firmas monitoreaban estrechamente lo que la otra hacía, se quitaban mutuamente los empleados y luchaban fuertemente por cada uno de los clientes. Por ello, cualquier innovación en una empresa pronto tenía el potencial de ser adoptada por la otra. Si bien la posibilidad de difusión de un competidor a otro podría haber inducido a la disuasión de la innovación, es evidente que, en conjunto, la competencia ayudó más a la innovación de lo que la obstaculizó.

El último factor potencialmente importante para el éxito internacional de Basso fue el ambiente favorable proporcionado por la ciudad de Rafaela. Destacamos algunos canales específicos a través de los cuales Basso se benefició de este entorno. Por ejemplo, la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, creada en 1972, ayudó a Basso para hacer sus primeras incursiones en el mercado externo. La Cámara organizaba misiones comerciales en las que la firma participó con varias firmas de Rafaela. En 2001, la creación de una dependencia de la aduana argentina en Rafaela, el resultado de los esfuerzos de los funcionarios municipales y empresarios de la ciudad, es fundamental para mejorar la logística de Basso, asegurando la entrega oportuna de sus válvulas a clientes de todo el mundo. Por último, el entorno industrial de la ciudad impulsó el desarrollo de la educación técnica en los niveles secundario y terciario que permitieron a la empresa encontrar trabajadores capacitados para sus necesidades de producción.

## PARTE III

### 9. Conclusiones e implicancias de política

Los casos presentados aquí sugieren que la integración en CGV no dirigidas al mercado masivo puede proveer oportunidades de desarrollo exportador para países como Argentina. Como la participación en esas CGV requiere el entendimiento de aspectos claves de la demanda foránea, esta participación es reconocida con una mayor porción del valor agregado generado a lo largo de la cadena y, por ello, puede afrontar salarios más elevados. No obstante, como los requerimientos de conocimiento de este tipo de inserción es más difícil de adquirir el alcance de las políticas públicas es mayor.

El único caso de una política pública que claramente ha influido en la inserción en una CGV es el subsidio implícito a la exportación proporcionado a Basso por el régimen automotriz que tuvo lugar durante la década de los noventa. Una disposición de este régimen permitió a las filiales de automóviles en Argentina renunciar a la mayoría de sus derechos de arancel sobre autos importados con compensación de las exportaciones de autopartes a sus empresas vinculadas u otras filiales. Este subsidio motivó a Peugeot Francia a interesarse en Basso como proveedor global. Excepto en este caso, las políticas públicas no parecen desempeñar un papel prominente en los casos de inserción en CGV que hemos estudiado. A continuación discutimos varias áreas en las que creemos que los esfuerzos de política pública pueden potencialmente beneficiar la promoción de inserción en CGV. Si bien nuestras recomendaciones de política a veces son demasiado amplias para mapearse en políticas específicas, esperamos que ellas puedan proporcionar orientación a los esfuerzos públicos destinados a este objetivo.

Un área en la que las políticas públicas podrían desempeñar un papel importante es la promoción de una cultura de calidad entre los distintos actores en las diferentes industrias. Mejoras en esta área son cruciales porque la falta de calidad es uno de los obstáculos más importantes para la integración en CGV. La política podría tomar varias direcciones. En primer lugar, aunque es natural esperar que la calidad de los bienes vendidos en los países menos desarrollados sea inferior que en los países más ricos, los consumidores locales podrían ser

capaces de ser menos tolerantes con los defectos de calidad. Además de campañas públicas y apoyo a organismos de defensa del consumidor y a las organizaciones no gubernamentales, el Gobierno podría regular o promover políticas de devolución de productos defectuosos. En este sentido, es interesante notar que incluso en Chile, un país con ingresos per cápita ligeramente inferiores a los de Argentina, los consumidores son mucho menos tolerantes a los artículos defectuosos.<sup>56</sup> Creemos que una posible explicación para este comportamiento es la apertura de su economía y la competencia implícita entre las mercaderías importadas. Otra explicación es el hecho de que el canal minorista está concentrado en grandes tiendas que imponen políticas de devolución estrictas y uniformes a través de las marcas. En cuanto a los dos sectores específicos que estudiamos aquí —válvulas de motor y calzado— estas políticas tendrían un mayor impacto en calzado que en válvulas de motor porque en este último caso están las normas de calidad impuestas por protocolos de estandarización de productos de los fabricantes de automóviles en todos los países, incluso para los automóviles vendidos en los países en desarrollo.

Una segunda dirección potencial que podría tomar la promoción de una cultura de calidad de producción es la implementación de políticas públicas que fomenten el desarrollo de estándares de calidad y certificaciones. El sector público podría establecer esas normas o limitarse a facilitar su desarrollo e implementación por el sector privado. El cumplimiento de esas normas no necesita ser obligatorio. Un grupo de empresas interesadas en una mayor calidad podría desarrollar "etiquetas de calidad". El sector público podría desarrollar un expertise específico en la creación y gestión de dichas etiquetas que podrían utilizarse para promover su aplicación en el sector privado.

Una tercera dirección potencial para promover una cultura de producción de calidad es utilizar el poder de comunicación del aparato burocrático para convencer a las empresas que la calidad importa en el mercado de exportación. Incluso las empresas que son serias en sus intentos de exportar a menudo no se comprometen completamente con la calidad porque no están convencidas de su importancia fundamental para mantener una presencia estable en los mercados desarrollados. Esas empresas rara vez tienen éxito en sus intentos de exportación en

---

<sup>56</sup> Esta diferencia fue enfatizada por nuestra entrevistada en Prüne.

el largo plazo. Una vía interesante para implementar este tipo de política es generar entornos en los que miembros de una industria o industrias relacionadas se reúnan para escuchar y compartir la experiencia de un exportador exitoso. La identificación con sus pares puede proporcionar un marco bajo el cual los flujos de información se internalizan eficazmente.

Por último, las políticas públicas podrían facilitar los esfuerzos de coordinación para mejorar la calidad. Una regularidad hallada en este trabajo es que el desarrollo de proveedores es siempre un obstáculo crítico en experiencias de integración en CGV. El principal problema surge por el hecho de que la entrada en el mercado de exportación es gradual. Por ello, los órdenes de insumos inicialmente son demasiado pequeñas para incentivar a proveedores a introducir modificaciones o mejoras de calidad en sus insumos, que pueden ser pequeñas, pero, sin embargo, son cruciales. Mientras que esos obstáculos pueden eventualmente ser superados los costos, a veces, pueden ser prohibitivos. Ya que muchas empresas potencialmente podrían beneficiarse del mismo tipo de modificaciones de insumos o mejoras de calidad, los esfuerzos de política podrían promover intercambios de información entre actores de la industria que eventualmente podrían llevar a resultados exitosos.

La falta de insumos nacionales apropiados no necesita ser una restricción cuando se dispone de insumos importados. Sin embargo, como se explica en el caso de calzado, a veces resulta excesivamente costoso para las pequeñas empresas identificar y trabajar con un proveedor de insumos en el extranjero. Dado que la obtención del insumo adecuado puede ser crucial para lograr el diseño específico que será valorado en el mercado, una recomendación de política natural es no obstaculizar el acceso de las empresas a los componentes y materiales importados. Mientras que la protección de importaciones a veces puede ser eficaz para el fomento de la producción nacional, también puede impedir a otras firmas alcanzar competitividad internacional.

Otra área en la que la política pública podría desempeñar un papel importante es en la incorporación del diseño como una actividad sistemática en procesos industriales. Si bien hay una emergencia de la actividad de diseño en Buenos Aires, el diseño como una perspectiva sistémica en el proceso de producción todavía se limita a pequeños emprendimientos de diseñadores. Esos diseñadores suelen poseer una mejor comprensión de los conceptos

centrales de la gestión de la marca que los productores establecidos pero carecen de habilidades de gestión más generales. Aunque las más importantes marcas de indumentaria están incorporando cada vez más diseñadores profesionales en su personal, la generalización de esta tendencia a productos de gama alta en muchas otras industrias podría facilitar una integración más amplia de empresas en CGV que no están orientadas al mercado masivo. No obstante, es alentador que una creciente comunidad de diseñadores que fue originalmente alienada por el mercado está cada vez más integrada a éste.

Creemos que la política pública podría promover la profesionalización del diseño en bienes de consumo. De hecho, esto ya es reconocido como un objetivo en los organismos y dependencias del sector público (p. ej., el Observatorio de tendencias del INTI, CMD).<sup>57</sup> Políticas específicas que incluyan cursos de capacitación a empresas, asistencia en la gestión del diseño y proyectos relacionados con el diseño, información compartida sobre las tendencias de diseño en el mundo, facilitando la creación y difusión de conocimientos relacionados con el diseño, el fomento y la coordinación de la interacción entre diseñadores, gestores de diseño, empresarios, funcionarios públicos y académicos y apoyando la formación de redes de diseño. Mientras la amplitud de estos esfuerzos es notable, aún no podemos determinar su eficacia. Los organismos públicos también podrían trabajar estrechamente con asociaciones empresariales para promover estos objetivos. No somos conscientes de algún trabajo conjunto eficaz en este ámbito. El desarrollo de las capacidades de diseño no sólo fomentará la aparición de empresas que crean diseños originales en Argentina sino que también mejorará la capacidad de las empresas para interpretar diseños hechos en el exterior y, en consecuencia, podrán participar más prominentemente en las actividades de desarrollo de producto.

Un área obvia para la política pública se relaciona con los esfuerzos en la promoción de las exportaciones. En primer lugar, las agencias públicas podrían hacer un esfuerzo más eficaz en la recopilación de información sobre la estructura de distribución en el extranjero. Nuestros entrevistados en este estudio consistentemente han indicado que no recibieron información relevante de los organismos públicos. Es importante que los organismos puedan distinguir los

---

<sup>57</sup> INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) es el principal instituto nacional de investigación y extensión en tecnología industrial en Argentina. El CMD (Centro Metropolitano de Diseño) es una dependencia de la Ciudad de Buenos Aires dedicada a promover el diseño como actividad económica.

diferentes modos de inserción en CGV y asesorar a los potenciales exportadores del tipo de distribuidores a buscar según cada modo y de las necesidades generadas por el tipo de relación comercial que podrían establecer en cada caso. En la actualidad, los organismos públicos no poseen este conocimiento. Por ejemplo, una oficina comercial de la Embajada de España en Nueva York ha producido un conjunto de documentos en línea a petición de la principal agencia de promoción de exportación española que describe detalladamente la estructura de distribución de calzado de los Estados Unidos.<sup>58</sup> Estos documentos ayudan a los fabricantes y diseñadores españoles a entender los pros y contras de las diferentes opciones de entrada disponibles para el mercado estadounidense, desde la venta a un distribuidor hasta la apertura de sus propios locales. Los organismos públicos de Argentina no han producido un documento similar. Es interesante notar, sin embargo, que el CMD ha estado trabajando estrechamente con la firma japonesa H.P. France en la identificación de potenciales diseñadores para participar en las ferias Tokio Rooms y en la asistencia a ellos para desarrollar un producto comercializable, en particular, en la definición de la identidad del producto (p. ej., elaborando la filosofía del diseñador y la historia detrás de las colecciones). Aunque es incipiente, esperamos que la adquisición de este tipo de conocimiento por agencias gubernamentales ayude a promover la inserción en CGV no orientadas al mercado masivo.<sup>59</sup>

La insuficiente profundidad de los organismos públicos en la comprensión de la estructura de distribución en los mercados extranjeros y de lo que se necesita para ser parte de ellos, a través de varios canales, afecta la efectividad de sus esfuerzos para ayudar a las empresas a formar parte de CGV. En primer lugar, ellos no preparan adecuadamente a las empresas antes de viajar a ferias. A veces los esfuerzos de las agencias se limitan sólo a subsidiar los costos del viaje a las empresas que no tienen ninguna posibilidad de lograr una relación con un distribuidor extranjero. En segundo lugar, a veces hacen esfuerzos en la generación de rondas de negocios pero fallan en adecuar las capacidades de las empresas nacionales a los requisitos de los distribuidores extranjeros. Los entrevistados reportaron

---

<sup>58</sup> Esos documentos están disponibles en el siguiente website: <http://www.icex.es/>

<sup>59</sup> Obtuvimos referencias detalladas del trabajo de Fundación Exportar (la principal agencia de promoción de exportaciones) de muchos de nuestros entrevistados, pero lamentablemente no pudimos concretar una entrevista con los funcionarios públicos de esta agencia.

consistentemente que las rondas de negocios organizadas y financiadas por agencias públicas no generan relaciones comerciales relevantes. Más generalmente, en el sector del calzado, los esfuerzos públicos para ayudar a las empresas a participar en ferias comerciales internacionales podrían beneficiarse con una clara definición estratégica de los objetivos que deben buscarse en cada evento.

El aparato público de promoción de exportaciones no parece estar bien preparado para responder a las solicitudes espontáneas de los clientes. Una diseñadora de calzado en Estados Unidos de origen argentino buscó activamente un fabricante para subcontratar la producción de sus zapatos en Argentina. Ella informó haber visitado el Consulado Argentino en Nueva York solicitando información acerca de posibles fabricantes y encontró que el personal del Consulado no sólo fue incapaz de ayudarla sino que también parecía despreocupado con su solicitud. Recibió mejor información en los consulados de Brasil y Portugal. También, un diseñador argentino informó haber fracasado en recibir información del sector público acerca de las regulaciones involucradas en la apertura de una tienda en los Estados Unidos. Del mismo modo, una marca informó haber fracasado en la recepción de información útil sobre las regulaciones relacionadas con el establecimiento de un local en Chile y las regulaciones sobre franquicias en México. Estas anécdotas sugieren que las agencias públicas involucradas en la promoción de exportaciones podrían construir un conocimiento más amplio para promover la inserción en CGV en las varias formas que ellas pueden tomar.

Finalmente, la consistencia en el tiempo y la coordinación entre los organismos públicos parece crucial. Un aspecto crítico de la inserción en CGV para productos no orientados hacia el mercado masivo es que los distintos vínculos que agentes argentinos y extranjeros establecen en los diferentes modos son “relacionales” (Gereffi y otros, 2005). Estas relaciones toman más tiempo en construirse pero después son más estables. Por ello, los esfuerzos públicos necesitan ser consistentes en el tiempo y a veces requieren el esfuerzo coordinado de más de un organismo. Los esfuerzos actuales a menudo carecen de la necesaria regularidad y coordinación. En la última feria Tokyo Rooms, la desconfianza entre Fundación Exportar y el CMD llevó a que cada agencia construya un stand en la feria. Los stands estaban opuestos entre sí, cada uno con una estética y un tema diferente. Como resultado, Argentina falló en la

creación de una imagen de país convincente que apoye la exhibición de productos de sus diseñadores.

Un área final para políticas públicas es la capacitación técnica. Por ejemplo, Basso se benefició de la amplia disponibilidad de trabajadores capacitados en metalmecánica por la escuela secundaria técnica en Rafaela — que cuenta con José Luis Basso como uno de sus graduados. En Rafaela, también hay una dependencia de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). En el caso del calzado, el INTI (la principal agencia pública de investigación y extensión en tecnología industrial) creó una escuela técnica para la fabricación de calzado en la década de los noventa (Cefoteca). Además, la aparición de nuevos programas de diseño de indumentaria es una de las principales razones para la emergencia actual de la actividad de diseño en el país. A pesar de estos esfuerzos, excepto en el caso de diseño, creemos que existe escasa oferta de formación técnica y publicidad de los programas existentes que contribuyen a las actuales denuncias de los propietarios y gerentes de las firmas sobre la escasez de mano de obra con habilidades técnicas.

En el amplio sector autopartista puede haber espacio para políticas específicas para fomentar la inserción en CGV. Como se analizó en el caso de Basso, las válvulas de motor de compresión se caracterizan por un ritmo de innovación de producto y proceso que es lento pero, sin embargo, lo suficientemente sustancial como para plantearse como un desafío para una empresa argentina que quiere mantenerse actualizada. Además, hay un gran mercado para las válvulas customizadas que requieren vínculos *relacionales* entre productores y compradores. Puede haber muchas otras autopartes con características similares a las válvulas de motor. En ese caso, sería posible identificar las restricciones a la inserción en CGV comparando el caso de Basso con el caso de otros fabricantes de autopartes que no participan en CGV como lo hicimos en el caso de calzado. Este emprendimiento requiere una comprensión detallada de cómo se organizan las CGV para esas otras autopartes. Si bien no emprendimos esa tarea en este estudio esperamos que nuestro análisis establezca el escenario para la labor futura sobre este tema.



## 10.Referencias

- Abernathy, F., J. Dunlop, J. Hammond, and D. Weil. 1999. *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing. Lessons from the Apparel and Textile Industries*. Oxford: Oxford University Press.
- Abicalçados. 2009. "Resenha estatística." Abicalçados. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Novo Hamburgo.
- Acuña, I. 2010. "High Fashion Listens to Consumers' Voice in Japan: The Case of a Wholesaler-Retailer and Two Argentine Brands of High Fashion in the Japanese Market." Master's thesis, Waseda University.
- Amighini, A., and R. Rabellotti. 2003. "The Effects of Globalization on Industrial Districts in Italy: Evidence from the Footwear Sector." Paper presented at the 43rd European Congress of the Regional Science Association University of Jyväskylä, Finland, August 27–30, 2003.
- Artopoulos, A., D. Friel, and J. C. Hallak. 2011. "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.
- Arza, V. 2011. "El Mercosur como plataforma de exportación para la industria automotriz." *Revista CEPAL* 103: 139–164.
- Ascúa, R. 2003. "La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: El caso Edival." CEPAL Project Document, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Buenos Aires.
- Ascúa, R. 2007. "*Rafaela 125 años construyendo una Marca Registrada en Desarrollo Local*." Centro Comercial e Industrial de Rafaela y Municipalidad de Rafaela.
- Asociación de Fábricas de Automotores de Argentina (ADEFA). 2010. Anuario 2010, Acceso 26 de Septiembre 26 de 2011. [http://www.adefa.com.ar/v2/anuario\\_2010/](http://www.adefa.com.ar/v2/anuario_2010/).
- Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC). 2010. "Comercio exterior autopartista, Año 2010." Buenos Aires.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). 2010. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. Acceso 26 de Septiembre 26 de 2011. <http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>

- Bazan, L., and L. Navas-Alemán. 2004. "The Underground Revolution in the Sinos Valley: A Comparison of Upgrading in Global and National Value-Chains." In *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, edited by H. Schmitz. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cámara de la Industria del Calzado (CIC). 2011. "La industria argentina del calzado." Buenos Aires.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP). 2009. "La industria del calzado en la Argentina." Centro de Estudios para la Producción. Secretaria de Industria, Comercio y PyME. Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires.
- Gereffi, G. 1994. "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks." In *Commodity Chains and Global Capitalism*, edited by G. Gereffi and M. Korzeniewicz, 95–122. Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, G. 1999. "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain." *Journal of International Economics* 48: 37–70.
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. 2005. "The Governance of Global Value Chains." *Review of International Political Economy* 12 (1): 78–104.
- Hsing, Y. 1999. "Trading Companies in Taiwan's Fashion Shoe Networks." *Journal of International Economics* 48: 101–120.
- Humphrey, J., and O. Memedovic. 2003. "The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries." UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper, United Nations Industrial Development Organization.
- Humphrey, J., and H. Schmitz. 2002. "Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains." INEF Report, No. 61, Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator, Universität Duisburg.
- Imai, K., and M. Shiu. 2011. "Value Chain Creation and Reorganization: The Growth Path of China's Mobile Phone Handset Industry." In *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*, edited by M. Kawakami and T. Sturgeon, 43–67. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). 2004. Censo Nacional Económico. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). 2006. Informe sectorial: La industria del calzado en Argentina. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). 2010. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Buenos Aires.
- Kawakami, M. 2011. "Inter-firm Dynamics in Notebook PC Value Chains and the Rise of Taiwanese Original Design Manufacturing Firms." In *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*, edited by M. Kawakami and T. Sturgeon, 16–42. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (MTEySS). 2009. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. Boletín trimestral de empleo registrado. Acceso 26 de Septiembre 26 de 2011.  
[http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas\\_nacionales.asp](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp)
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (MTEySS). 2010. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. Boletín anual de empleo registrado y empresas. Acceso 26 de Septiembre 26 de 2011.  
[http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas\\_nacionales.asp](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp)
- Organisation Internationale des Constructeurs D'automobiles (OICA). 2011. Production Statistics 2010. Acceso 26 de Septiembre 26 de 2011.  
<http://oica.net/category/production-statistics/>.
- Pietrobelli, C., and R. Rabellotti. 2006. *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*. Washington: Inter-American Development Bank.
- Schmitz, H. 1995. "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster." *World Development* 23 (1): 9–28.
- Schmitz, H. 1999. "Global Competition and Local Co-Operation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil." *World Development* 27 (9): 1627–1650.
- Schmitz, H. 2006. "Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains." *The European Journal of Development Research* 18 (4): 546–571.

- Schmitz, H., and P. Knorringa. 2000. "Learning from Global Buyers." IDS Working Paper No. 100, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Sturgeon, T. 2002. "Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization", *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 451–496.
- Sturgeon, T., and G. Linden. 2011. "Learning and Earning in Global Value Chains: Lessons in Supplier Competence Building in East Asia." In *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*, edited by M. Kawakami and T. Sturgeon, 207–226. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Wei, Y. 2009. "China's Shoe Manufacturing and the Wenzhou Model: Perspectives on the World's Leading Producer and Exporter of Footwear." *Eurasian Geography and Economics* 50 (6): 720–739.

## **Anexo: Nota metodológica**

En el presente trabajo se estudiaron firmas que actúan en dos sectores –calzado y autopartes– para analizar la inserción de firmas argentinas en CGV. La recolección de información se basó en múltiples técnicas de investigación cualitativa. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas, se asistió a conferencias del sector y ferias nacionales e internacionales de comercio y se revisaron diversas fuentes secundarias. En total se efectuaron cuarenta y seis entrevistas entre marzo y diciembre de 2011. A continuación se presentan las actividades desarrolladas para cada uno de los casos analizados. Las entrevistas a propietarios de fábricas fueron realizadas en las instalaciones productivas, lo que permitió la observación directa de las actividades, las operaciones y los procesos productivos realizados 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 Tosone, Mishka y Prüne. Específicamente, se entrevistó a cuatro propietarios y dos gerentes de estas firmas –un gerente de producto y planeamiento y un gerente de marca–, 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.<sup>60</sup> 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 –una a nivel nacional y otra a nivel municipal–, 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 la Parsons School of Design –una de las principales escuelas de diseño en Estados Unidos–. Los ejecutivos entrevistados

---

<sup>60</sup> En dos entrevistas participaron conjuntamente dos propietarios de una firma. Uno de ellos participó en ambas entrevistas.

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 ejecutivo es director general de uno de los principales distribuidores en Estados Unidos y los otros dos son propietarios de locales especializados localizados en la ciudad de Nueva York. En Perú se entrevistó al gerente de compras de la división de calzado de una de las tiendas departamentales de mayor envergadura en Latinoamérica.

Adicionalmente, se concurrió a eventos internacionales y nacionales del sector. En Estados Unidos se concurrió a la feria internacional de calzado y accesorios “World Shoes + Accessories” realizada en Las Vegas entre el 27 y 29 de julio de 2011. En Perú se asistió a la cuarta edición de Calzatex, un salón de proveedores para la industria del cuero y del calzado, organizado en el marco de la Feria Expotextil Perú realizada en Lima entre los días 20 y 23 de octubre de 2011. En Argentina se asistió al Sexto Foro Internacional de Cámaras de Calzado de América Latina realizado en Buenos Aires los días 25 y 26 de agosto de 2011. En Buenos Aires, también se asistió a la Exposición de fabricantes de la industria de calzado y afines (Efica) realizada entre el 23 y 25 de julio de 2011 y al seminario “Mercados internacionales, tendencias y tecnologías” a cargo del consultor internacional Peter Kern realizado en la Cámara de la Industria del Calzado (CIC). 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. A la vez, se escucharon ponencias respecto de la competitividad del sector así como también a las políticas públicas implementadas en Latinoamérica y España. La asistencia a las ferias de Perú y Argentina permitió además conocer la modalidad de exposición de los productos argentinos en stands financiados por la CIC y el gobierno nacional argentino.

Para el análisis del caso de Basso se realizaron dieciséis entrevistas. Ocho de las entrevistas fueron realizadas a seis personas del personal jerárquico del grupo Basso, 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 Basso– y cinco a responsables de diversas entidades vinculadas al sector autopartista. En Basso se realizaron entrevistas al presidente del

grupo Basso, 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 (abastecimiento de insumos, producción y control de calidad de proveedores). Adicionalmente, se entrevistaron a dos directivos de una entidad privada que nuclea a los empresarios e industriales de la localidad 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.