

Oportunidades de inserción en cadenas globales de valor no masivas:
lecciones de dos casos en las industrias argentinas de calzado y
autopartes

Andrea González (IDES-UNGS) – Juan Carlos Hallak (UdeSA-CONICET)

RIDGE , 19 diciembre 2015

Motivación

- Numerosas experiencias de rápido crecimiento exportador basado en la inserción en CGV orientadas al mercado masivo en mercados desarrollados
 - Inicialmente la inserción involucra la realización a bajo costo de actividades intensivas en trabajo no calificado
- Inserción en CGV como puerta de entrada a los mercados externos
 - Diseño y marketing pueden imponer desafíos insuperables
 - CGV como solución: inicio fácil (ej. producción) y aprendizaje gradual para desempeñar actividades que permitan pagar salarios altos
- Upgrading funcional (Gereffi 1999):
 - Ensamblaje
 - Contrato de manufactura
 - Diseño y marketing
- ¿Es esta una estrategia viable para Argentina y países de Sudamérica?

Motivación

- La inserción de Sudamérica en CGV es escasa y mayormente se observa en productos basados en recursos naturales
- Las posibilidades en manufactura parecen estar limitadas
 - Salarios demasiado altos en bienes de baja tecnología
 - Requerimientos tecnológicos demasiado altos en bienes de alta tecnología
- Oportunidad: inserción en CGV orientadas hacia segmentos no masivos con productos diferenciados por:
 - Alta calidad
 - Customización
- Análisis basado en casos de estudio en dos sectores argentinos:
 - Calzado y autopartes

Metodología y estructura

- **Metodología: construir teoría a partir de estudios de caso**
 - Fenómeno de interés: inserción en CGV no masivas
 - Dos estudios de caso: Tosone (calzado de alta gama), Basso (autopartes customizadas)
 - Fuentes de datos: principalmente entrevistas (35)
 - Ventajas: ganar riqueza e insights de un fenómeno poco estudiado
 - Objetivo: generar hipótesis que luego podrán ser testeadas
 - Elección de sectores: muestreo teórico
 - Experiencias exitosas (hay pocas)
 - Sectores potencialmente competitivos
 - Casos correspondientes a bienes de alta gama e intermedios customizados, respectivamente
- **Estructura del trabajo**
 - Marco teórico
 - Descripción de los dos casos
 - Elementos comunes en los casos

Marco teórico I: Atributos no estandarizados en segmentos no masivos

- Productos en segmentos no masivos de países desarrollados
 - Alta diferenciación: posesión de atributos no estandarizados
- Fuente de la diferenciación
 - Alta gama en bienes de consumo
 - Calidad, diseño, atención de necesidades funcionales, estéticas y aspiracionales de los consumidores → Elementos distintivos en el diseño
 - Customización en bienes intermedios
 - Calidad, satisfacción de necesidades funcionales → Combinaciones no estándar de materiales, formas y técnicas de producción

Marco teórico II: Manufactura con co-diseño como respuesta a la escasa codificabilidad

- Proceso de diseño
 - Concepción
 - Especificación
 - Desarrollo de producto
- Implicancias de la posesión de atributos no estándar en la especificación del diseño
 - Es menos susceptibles de codificación
 - Necesita ajustes en su implementación
- Rol relevante del productor local en el desarrollo de producto
 - “Manufactura con co-diseño”: el productor local completa y ajusta el diseño

Marco teórico III: Oportunidades de inserción Manufactura con co-diseño

- Concepción y especificación requieren entendimiento de la demanda
 - Estas dos etapas típicamente se llevan a cabo en países desarrollados
 - El desarrollo de producto en CGV masivas no requiere poseer este conocimiento: los diseños se reciben en forma codificada
- Desarrollo de producto en CGV no masivas requiere este entendimiento
 - Para interpretar los aspectos tácitos del diseño
 - Para realizar ajustes ante obstáculos en la implementación
- Oportunidades de inserción en CGV no masivas
 - Capacidad de cumplir este rol por historia de producción y consumo de bienes más sofisticados

Caso Tosone: Estructura de la industria

- **Industria de calzado mundial**
 - Mercado masivo: diseño y marketing realizado por firmas de países desarrollados. Producción realizada por firmas de países en desarrollo (China, Vietnam, etc.)
 - Mercado de alta gama: Italia, Portugal, Francia, España son los principales productores y exportadores. Offshoring limitado.
- **Industria de calzado en Argentina**
 - Opera en contra-temporada con respecto a los centros internacionales de moda
 - Productores locales copian o adaptan modelos de calzado europeos
 - Escaso desarrollo de diseño original
 - Tener como referencia los modelos europeos permitió a las firmas adquirir conocimientos sobre esos mercados (arbitrajistas del gusto europeo en el entorno regional)

Caso Tosone: Evolución de la industria en Argentina

- Década de los '90
 - Establecimiento de marcas internacionales en el país: generó mayor competencia y elevó estándares de calidad (efecto inverso en los últimos años)
 - Establecimiento de grandes centros comerciales: generó nuevo modelo de negocios basado en la creación de marcas nacionales de indumentaria y calzado
- Década de los '00:
 - Surgen diseñadores profesionales con emprendimientos intensivos en diseño original
 - La devaluación del peso favoreció durante algunos años la orientación hacia el mercado externo (aunque las exportaciones fueron escasas y esporádicas)

Caso Tosone: La firma

- La firma Tosone
 - Produce calzado femenino de alta gama
 - Reconocida en el mercado doméstico por la calidad de sus productos
 - En el mercado doméstico comercializa su calzado con marca propia y con marca de terceros
 - Los productos que vende con marca propia son diseñados internamente
 - Los productos que vende con marca de terceros son diseñados por las marcas

Caso Tosone: Manufactura con co-diseño en CGV orientada al mercado sueco de alta gama

- Partícipes de la experiencia:
 - Marcas suecas: reconocidas en varios países europeos por su diseño original (principalmente en indumentaria)
 - Pyme sueca: liderada por una diseñadora argentina contratada por las marcas para gestionar la producción del calzado
 - Tosone (y una especialista técnica especialmente contratada)
- Actividades desempeñadas por cada parte:
 - Las marcas suecas realizaban el diseño de los productos
 - La pyme sueca era la responsable del desarrollo de los productos de las marcas suecas
 - Tosone era el responsable del desarrollo y de la producción del calzado
- Período de la relación comercial: 2005-2008
 - Concluye en buenos términos por la apreciación cambiaria



Caso Tosone: Manufactura con co-diseño en CGV orientada al mercado sueco de alta gama

- Interacción pyme sueca y Tosone
 - Relación de confianza en base a trabajo previo con firmas locales
 - Interacción e intercambio de conocimiento codificado (fichas de producto) y tácito (fotos de productos, muestras de materiales) durante todo el proceso de desarrollo de producto
- Tres etapas en el desarrollo de producto
 - Interpretación de los diseños
 - Especificación de cuestiones no incluidas en las fichas
 - Realización de las muestras de los productos
- Necesidad de intervención de especialista para interpretar los diseños y satisfacer los estándares de calidad

Caso Basso: la industria automotriz argentina

- Terminales multinacionales establecidas en el país desde principios de S. XX
- Fuerte tradición de competencias automovilísticas
- A partir de la apertura de los '90
 - Orientación regional de la industria
 - Upgrading tecnológico sin llegar a estándares internacionales
 - Desintegración vertical y achicamiento del sector autopartista



Caso Basso: la firma

- Produce válvulas para motores de combustión
- Es reconocida en el mercado local e internacional por la calidad de sus productos y de su servicio al cliente
- Fuerte inserción internacional
- Comercializa sus productos en cuatro segmentos
 - Equipo original: provee a terminales (Peugeot, Ferrari, John Deere, Harley Davidson, etc.)
 - Reposición: provee a una enorme variedad de clientes
 - Competición: provee a preparadores de motores de automóviles de carrera
 - Alto rendimiento: provee a distribuidores de piezas y conjuntos que abastecen a los preparadores de motores especializados en el servicio de *tuning*

Caso Basso: Manufactura con co-diseño para el mercado de competición

- Partícipes en la experiencia de inserción de Basso en CGV de competición:
 - Preparadores de motores
 - Basso
 - Pyme estadounidense (RM) - intermediario
- Actividades desempeñadas por cada parte:
 - Los preparadores de motores realizaban la concepción de las válvulas definiendo las condiciones de trabajo de los motores
 - Basso realizaba la especificación, el desarrollo y la producción de las válvulas
 - RM facilitaba la interacción entre Basso y los preparadores de motores, distribuía las válvulas y mantenía la relación comercial

Caso Basso: Manufactura con co-diseño para el mercado de competición

- Interacción RM y Basso
 - Entendimiento común sobre el mercado de competición (hablan el mismo idioma)
 - Estándares de performance demandados por los preparadores de motores
 - Disposición a asumir riesgos
 - Intercambio de información, principalmente tácita (muestras de válvulas gastadas o rotas, comunicaciones verbales)
 - El conocimiento tecnológico de Basso sobre válvulas superaba ampliamente al de RM y al de los preparadores
 - Relación previa de confianza personal y técnica
 - Nacida en ocasión de una Indi 500 en Rafaela en 1973
 - Basso eventualmente se separó de RM pero continuó ampliando sus operaciones en este mercado

Caso Basso: Manufactura con co-diseño para el mercado de alto rendimiento

- Partícipes en la experiencia de inserción de Basso en CGV de alto rendimiento:
 - Fabricante y distribuidor estadounidense de piezas y motores para preparadores dedicados a la potenciación de motores
 - Basso
- Actividades desempeñadas por cada parte:
 - El distribuidor de motores realizaba la concepción y la especificación de las válvulas
 - Basso era el responsable de completar la especificación, realizar el desarrollo de producto y ejecutar la producción
 - La escala de producción demandada de cada válvula es mucho mayor que en el mercado de competición
- Período de la relación comercial: 1990-actualidad
 - Basso se ha expandido también en este mercado como proveedor de otros distribuidores

Caso Basso: Manufactura con co-diseño para el mercado de alto rendimiento

- Interacción distribuidor de motores y Basso
 - Conocimientos en común sobre el mercado de potenciación y los estándares de performance demandados por los preparadores de motores
 - Intercambio de conocimiento codificado (plano funcional) y tácito. La mayor escala justifica esfuerzos de codificación.
 - Mayor paridad de conocimiento tecnológico entre Basso y el distribuidor de partes

Discusión

- Participación en el proceso de diseño
 - Tanto Tosone como Basso participaron en actividades de diseño
 - Basso además tuvo un rol protagónico en la especificación
 - Mayor participación que en los contratos de manufactura de CGV masivas
- Baja codificabilidad del diseño
 - Tosone y Basso debieron interpretar aspectos tácitos de los diseños
 - Ello demandó interacciones frecuentes con los compradores
 - Factor clave: entendimiento compartido sobre las características de la demanda y los niveles de calidad exigidos
- Experiencia previa de producción y consumo
 - Tosone y Basso adquirieron capacidades de diseño y producción a partir de la exposición previa a una demanda sofisticada en el mercado doméstico

Discusión

- Oportunidad de upgrading
 - Tosone y Basso aprendieron a entender mejor las características de la demanda externa y las formas concretas de satisfacerla desde el diseño del producto
 - Tosone: las exigencias de interpretación de los diseños le permitieron aprender cómo satisfacer necesidades simbólicas el diseño de los productos
 - Basso: las exigencias de performance de los clientes de válvulas customizadas le permitieron desarrollar capacidades de diseño para atender este segmento
 - En algunos mercados, Basso incluso ha logrado posicionar exitosamente su marca
- Escasa credibilidad externa y necesidad de vínculos de confianza previa
 - El país carece de reputación como productor de bienes de calidad en estos sectores
 - Rol crítico de los intermediarios confiando en la capacidad de las firmas argentinas de participar en las CGV
 - Rol de la política pública: generar la adopción de prácticas de negocios que permitan prescindir de estos intermediarios

Conclusiones

- La integración en CGV no masivas ofrece oportunidades de inserción exportadora a países en desarrollo con salarios relativamente elevados
- La escasa codificabilidad de atributos del diseño exige del productor participación en el proceso de diseño interpretando sus atributos tácitos
- Capacidades productivas y de entendimiento de la demanda adquiridas por la historia de producción y consumo permite competir en estos segmentos
- Las capacidades que se requieren para lograr la inserción en CGV no son distintas de las que se requiere para exportar bienes diseñados localmente (no hay dilema de política)
- Las oportunidades de upgrading son mayores que en la inserción en CGV masivas (no hay "callejón sin salida")