



## LA EXPERIENCIA DE LA EUROPA ORIENTAL

Florentina Constantin<sup>1</sup>, Giovanna de Giusti<sup>2</sup> y Giuseppe Tattara<sup>3</sup>

### RESUMEN

Este artículo trata de la deslocalización de distritos venecianos de los sectores del calzado, el mueble y el frío industrial, fuertemente especializados, en Rumania. Las industrias del calzado y del mueble a menudo presentan una estructura verticalmente fragmentada, según una lógica procesual. Las empresas italianas han transferido al extranjero la práctica de la subcontratación, que antes habían practicado dentro de sus fronteras, y han encargado a productores extranjeros partes de las elaboraciones o todo el proceso productivo a través de relaciones de subcontratación o inversiones directas. En la industria del mueble la modalidad más frecuente de deslocalización son las inversiones directas, en tanto que el interés principal de las empresas consiste en controlar las fuentes de materias primas. Otro motivo que empuja a las empresas venecianas del mueble a deslocalizar hacia el Este es la posibilidad de encontrar en aquellos países mano de obra especializada, que en Italia escasea.

Distinto es el modelo de internacionalización productiva de las empresas de la industria del frío - más intensivas en capital y tecnología-, que lleva a la creación de cadenas del valor guiadas por el productor. La empresa fabricante va a producir en el extranjero estipulando participaciones o construyendo establecimientos propios y, a veces, encarga la producción de componentes a las empresas locales. En este caso, el producto es vendido directamente en el mercado en el que se localiza la producción; la reducción del coste del trabajo pasa a un segundo plano, siendo lo importante el control de los principales mercados de salida.

### ABSTRACT

*This article deals with the relocation of Venetian districts in Romania in the field of footwear, furniture and packaging. The Venetian districts have a strong specialization in these areas. The industries of shoes and furniture often a fragmented structure vertically, according to a logic phase. The Italian companies have moved abroad, the practice of sourcing that first practiced inside and have commissioned a foreign producers parts of the production process or the working relationships through subcontracting or have made FDI. In furniture direct investments are the most common mode of relocation, because the main interest of the companies is to protect the sources of raw material. Another reason that pushes companies Venetian furniture relocate to the East is that you can find in those countries specialized workforce, which in Italy is scarce.*

*Unlike model is the internationalization of production companies of the cold - most intensive in capital and technology - which leads to the creation of value chains guided by the manufacturer. The company is a manufacturer produce abroad or entering into shareholdings building their plants, and sometimes, commissioned the production of components to local businesses. In this case, the product is sold directly from the market in which it locates production in the same country or in neighbouring countries, the reduction of labour costs passes in the second floor and it is important to protect potential markets.*

## 1. La fragmentación internacional de la producción y los distritos del Véneto

Las empresas italianas comenzaron a utilizar estrategias de internacionalización productiva a mediados de los 90, a partir del reforzamiento del cambio que siguió a la entrada del euro, la agudización de la competencia internacional y la apertura de nuevos mercados, entre los que jugaron un papel relevante los países de la Europa Centro Oriental, que ofrecieron a los productores de la Europa Occidental, con sus bajos salarios, localizaciones particularmente apetecibles para la implantación de unidades productivas. Actualmente, la deslocalización de la producción fuera de los confines nacionales ha adquirido una dimensión relevante, y se le considera una característica distintiva del modelo de desarrollo industrial del Véneto (Crestanello y Tattara, 2005).

<sup>1</sup> Escuela de Estudios Superiores de Investigación Social de Varsovia.

<sup>2</sup> Universidad de Reading.

<sup>3</sup> Universidad de Venecia.

Hasta finales de los 80, la atención de las empresas italianas que operaban en los mercados internacionales estaba principalmente dirigida a aumentar las exportaciones y conquistar cuotas de mercado en los países más ricos, vendiendo producciones realizadas dentro de los confines nacionales. Sólo en la segunda mitad de los años 90 se asistió a una creciente deslocalización de los procesos productivos (o de parte de éstos) hacia países con bajos costes laborales. Tal estrategia, dirigida originalmente a reducir los costes de producción, constituye una respuesta de las empresas italianas a la creciente competencia vía precios por parte de los productores de otros países industrializados, que ya habían deslocalizado la producción en países con bajo coste del trabajo a partir de los años 60 (Feenstra, 1975 y 1976; Tattara, Corò y Volpe, 2006).

Muchas empresas del Véneto ya habían «rebanado» la cadena de valor<sup>4</sup> recurriendo al *outsourcing* local, delegando parte de la producción a pequeñas empresas y laboratorios a menudo localizados junto a la sede principal de la empresa. Este proceso requiere que las fases del ciclo productivo tengan un cierto nivel de independencia funcional, o sea, que se puedan desarrollar separadamente, en tiempos y lugares diversos, lo que comporta la realización de un proceso de codificación de los conocimientos, de estandarización de los productos y de los procesos (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

Al verificarse determinadas condiciones en otro lugar, algunas fases del proceso productivo o éste en su totalidad podrán ser deslocalizadas a nivel internacional, en los países en los que los recursos estén disponibles a un coste inferior o bien en aquéllos donde sea más fácil realizar la distribución del producto en nuevos mercados<sup>5</sup>. Los costes de transporte deben estar contenidos, el régimen aduanero debe permitir la movilidad de las mercancías sin costes elevados y deben poder encontrarse, en las economías a las que se deslocalizan los procesos, condiciones operativas que permitan respetar los tiempos de entrega y los estándares de calidad requeridos.

En la industria del calzado y del mueble, el elevado grado de estandarización de las operaciones, el tipo de tecnología utilizada y las modalidades de organización de la producción permiten subdividir el proceso en segmentos que gozan de una cierta autonomía y que no requieren, para ser desarrollados, una proximidad en el espacio. Por eso, tales industrias presentan a menudo una estructura verticalmente fragmentada, según una lógica procesual (Gereffi, 2007). Las empresas italianas de estos sectores, incluso aquéllas de mayores dimensiones, son empresas que producen directamente y que, sin embargo, en la segunda mitad de los años 90 vieron la conveniencia de encomendar a productores extranjeros parte de la elaboración o todo el proceso productivo, limitándose a aportar las técnicas específicas del producto y un cierto grado de control y asistencia.

<sup>4</sup> Según la feliz expresión de Krugman (1995). La bibliografía especializada ha acuñado diversas expresiones para definir el fenómeno por el que un producto elaborado es el resultado de un proceso productivo cuyas fases están localizadas en espacios diversos: deslocalización de la producción, fragmentación internacional de la producción, especialización vertical y *outsourcing* son algunos ejemplos. Ver Arndt y Kierzkowski (2001).

<sup>5</sup> Esta característica corresponde, sobre todo, a la fase de manufactura de los procesos productivos que tienen lugar en los sectores intensivos en factor trabajo; la producción está más bien estandarizada y se emplean tecnologías tradicionales, mientras que las fases de diseño y venta requieren competencias muy especializadas.



El control de las fases productivas que se desarrollan en el extranjero por parte de las empresas finales puede asumir diversas formas. En el caso de las empresas de calzado, tal control se concreta a veces en la forma de subcontratación y, en algunos casos, en la adquisición de una participación (aunque sólo sea parcial) de una empresa extranjera, o en la constitución de una empresa en propiedad a través de inversiones directas. En la industria del mueble las inversiones directas son la modalidad más frecuente, en tanto que el interés principal de las empresas consiste en proteger las fuentes de materias primas, en efectuar sobre tales materias una primera transformación para importar después el semielaborado, que es mucho más fácil de transportar que la madera bruta y viene ya manipulado en función de su futuro empleo, lo que puede hacerse eficazmente a través de dichas inversiones directas. A diferencia del sector del calzado —en el que el trabajo representa el componente principal de los costes de producción—, la competitividad de la industria del mueble depende, entre otras cosas, de la disponibilidad de madera y del coste de su aprovisionamiento.

Distinto es el modelo de internacionalización productiva de las empresas de la industria del frío —más intensivas en capital y tecnología—, que lleva a la creación de cadenas del valor guiadas por el productor<sup>6</sup>, donde la empresa productora generalmente va a llevar a cabo su actividad en el extranjero, estipulando participaciones o construyendo establecimientos propios y, a veces, encomendando la producción de componentes a las empresas locales. En este caso, el producto viene comercializado directamente desde donde se localiza la producción, en el mismo país o en países limítrofes; la reducción del coste del trabajo pasa a un segundo plano y, sin embargo, es importante controlar los potenciales mercados de salida.

El presente trabajo retoma una serie de investigaciones<sup>7</sup>, basadas en el análisis de una treintena de empresas, teniendo por objeto las relaciones que algunas firmas pertenecientes a los tres distritos antes nombrados mantienen con empresas rumanas o con empresas italianas que operan en Rumanía, más o menos directamente participadas por empresas localizadas en los distritos del Véneto. El objetivo radica en analizar el grado de interacción entre las empresas italianas y las rumanas a lo largo de la cadena de producción, así como valorar los principales cambios sucedidos en la gestión de las cadenas globales del valor que estas empresas llevan a cabo. En referencia a los tres sectores de los que hemos hablado, se dará cuenta las discusiones acerca de los cambios en la organización de los procesos productivos; la gestión de las relaciones entre las empresas en las diversas fases de la cadena de producción; el distinto posicionamiento de las fases productivas en el nuevo contexto; y la organización del diseño y la distribución de los productos acabados.

<sup>6</sup> Según la terminología de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005). Se trata de procesos en los que el productor desarrolla un papel central en la coordinación de las redes, sirviéndose con frecuencia de formas de control de la propiedad; por el contrario, en las cadenas guiadas por compradores, el control se realiza de forma más débil y son frecuentes relaciones de subcontratación.

<sup>7</sup> La información necesaria para elaborar este artículo se ha extraído, en su mayor parte, de la «Investigación sobre la inserción de las empresas italianas en Rumanía y sobre las consecuencias que la deslocalización empresarial ha producido en los distritos productivos del *sport-system* de Montebelluna, de la madera-decoración de Treviso y de la refrigeración industrial del Véneto», realizada por Florentina Constantin y Giovanna De Giusti, y coordinada por el profesor Giuseppe Tattara. Se añaden estudios de caso que derivan de otras investigaciones sobre la deslocalización de las empresas venecianas en Rumanía y de visitas a empresas en el Véneto.

## 2. La internacionalización en el distrito del calzado deportivo de Montebelluna

Del análisis de las estrategias de internacionalización de las empresas de los distritos del calzado que hemos estudiado, se deduce que la presión competitiva sobre los precios, por un producto de elevada calidad pero bastante estandarizado como el calzado deportivo, constituye el factor principal de impulso a la deslocalización: las empresas buscan reducir en primer lugar el coste de la mano de obra, que es un componente muy significativo de sus costes unitarios<sup>8</sup>.

La deslocalización de grandes tramos de la cadena de producción por parte de las empresas del distrito privilegia a los países de la Europa Centro-Oriental (Callegari, 2004), en particular en lo que respecta a los calzados que tienen un elevado componente de piel<sup>9</sup>. De las cerca de 400 empresas que forman la población considerada por el *Informe Osem* (2002), 90 de ellas deslocalizan, situando en el extranjero 272 «fases del proceso productivo»; de éstas últimas, casi 200 se sitúan en la Europa Centro-Oriental, y 116 de ellas en Rumanía.

La deslocalización en Rumanía permite a las empresas italianas mantener la competitividad propia, redirigiéndose las empresas que permanecen en el Véneto hacia los segmentos de la cadena de producción con mayor valor añadido, y poniendo en valor los factores intangibles que determinan la competitividad, como el diseño, la creatividad, los servicios y la comunicación (Callegari, 2004). Obviamente, si la deslocalización de fases productivas comporta ventajas inmediatas de coste, requiere también una complejidad organizativa y administrativa que demanda una ocupación cualificada y, por lo tanto, comporta el aumento de algunos costes conexos a la *gobernanza* de la cadena productiva (Reistaller y Windrum, 2007).

En Italia han sido entrevistadas tres empresas de dimensión media, con cerca de 50-60 trabajadores, en la sede del Véneto; y una de grandes dimensiones, *Geox SPA*. De las tres empresas de dimensión media, *Aku* produce zapatos para hacer *trekking* con marca propia, que es la típica producción montebellunesa. Por su parte, *Bonis SPA* produce zapatos deportivos de piel, de franja medio-alta, casi exclusivamente para algunas marcas de renombre mundial (como *Tommy Hilfiger*, *Levi's*, *Diesel*, *Clark* y otras), que adquieren de esta empresa el producto acaba-

<sup>8</sup> En el sector del calzado, el salario neto en Rumanía es casi una décima parte del italiano, como también lo es aproximadamente en los sectores de la madera y de la mecánica ligera. La relación entre el coste del trabajo en los dos países es similar a la existente entre los salarios, ya que las cargas indirectas son comparables en ambos países. Por el contrario, en la relación entre los costes unitarios del trabajo por unidad de producto se manifiestan los diferenciales de productividad y la estructura de costes; la bibliografía económica apunta una reducción de los diferenciales entre los costes unitarios del 50-60%, a causa de la menor productividad del trabajo en Rumanía, y de los costes de transporte y organizativos ligados a una deslocalización relativamente lejana. Véase Crestanello y Tattara (2005). Según algunos dirigentes empresariales italianos entrevistados, la relación de los salarios gira entorno a 1/3, pero teniendo en cuenta que, implícitamente, dichos empresarios incluyen en esta medida todos los elementos antes mencionados, a los que a menudo añaden el reciente aumento de los costes unitarios en el extranjero, debidos a la apreciación de la moneda rumana.

<sup>9</sup> Los calzados deportivos que hacen mayor uso de la tela, como las zapatillas para jugar al tenis, al baloncesto, al fútbol y similares, se producen casi exclusivamente en Asia.



do, fabricado en base a sus demandas<sup>10</sup>. Otra empresa, la *F.lli Cunial SRL*, produce semielaborados (punteras, suelas, contrafuertes y similares), por cuenta de contratistas, obviamente. Ésta última tiene entre sus clientes a las dos empresas anteriores y a la *Geox*.

*Geox*, que produce con marca propia, tiene más de 500 trabajadores en Montebelluna y es mucho mayor que las otras: es la primera empresa italiana en el sector de los zapatos y una de las primeras del mundo.

Para estas cuatro empresas, la cuota del valor de la producción deslocalizada es significativa, en general superior a la cuota fabricada en el establecimiento del distrito<sup>11</sup>. La principal modalidad de deslocalización es la inversión directa, pero no falta el recurso a la subcontratación. La empresa de zapatos de *trekking* y de montaña, tras un primer intento en el que se abastecía de un contratista italiano que trabajaba en Alga Julia y de otro húngara, ha abierto una planta productiva en Rumanía, en Cluj, donde se produce calzado de moda para grandes marcas. Tiene una planta productiva en Cluj, otra en Timisoara y encarga parte de la producción a una empresa rumana de grandes dimensiones, *Banatim SA*, también de Timisoara. *Geox*, la empresa montebellunesa de mayores dimensiones, opera de modo similar; abrió hace algunos años una planta en Timisoara con 1.500 empleados, que trabajan a ciclo continuo y producen más de la cuarta parte de la facturación de todo el grupo. *Geox* usa 6 ó 7 contratistas en Rumanía, dando lugar a unos ingresos que permiten ocupar a otros 600-700 trabajadores.

La prevalencia de las localizaciones en Cluj y Timisoara se debe a la especialización que estas zonas tenían en la fabricación de calzados, antes de la apertura del mercado soviético (Raducanu, 2004). En Timisoara están activas *Banatim*, que es una fábrica histórica, fundada en el siglo pasado; actualmente cuenta con 250 empleados, pero llegó a congregarse a 3.000. Dicha empresa trabaja como tejedora para dos firmas de calzado extranjeras, la italiana, una alemana (*Rieker*) y *Filty*, fundada en 1921, que hoy tiene 400 empleados, y que trabaja principalmente como tejedora para empresas de calzado italianas. También se localizan en la misma región *Guban*, otra fábrica histórica de grandes dimensiones, y una miríada de pequeñas manufacturas. En este condado las fábricas de calzado cuentan con cerca de 4.000 trabajadores, no muchos menos que los que había en el distrito de Montebelluna en los años 70<sup>12</sup>.

Los establecimientos que fabrican calzados en Rumanía operan en base al sistema *lohn*<sup>13</sup>, utilizando los materiales suministrados por las empresas matriz o por las subcontratas que les

<sup>10</sup> Esta empresa produce para las principales casas de moda aproximadamente desde 1990, es decir, desde que la producción de calzado se convirtió en una exigencia ligada a las líneas de ropa. Lo anterior obliga a *Bonis* a una notabilísima flexibilidad, rapidez de respuesta y capacidad de organizar las cadenas del valor con plena autonomía. La principal motivación que llevó a nuestro interlocutor a la elección de deslocalizar en Rumanía fue la gestión de la flexibilidad.

<sup>11</sup> No es fácil estimar cuándo están deslocalizados sólo los empeines, porque, obviamente, el valor depende de los precios de transferencia calculados por la empresa jefe de grupo.

<sup>12</sup> En esa época, había algo más de 4.000 trabajadores en el sector del calzado en toda la provincia de Treviso.

<sup>13</sup> El *lohn* es un contrato internacional a través del cual un productor (ejecutor) se obliga a realizar un producto en base a la orden y a las especificaciones técnicas de un cliente, recibiendo una remuneración como contraprestación. La posibilidad de recurrir a tal régimen aduanero (llamado también «tráfico de perfeccionamiento») ha incentivado a las empresas italianas a utilizar esta práctica desde principios de los años 90. Véanse Graziani (1998); Raducanu (2004) y Banco Mundial (2004).

ceden la elaboración, reexportando los productos resultantes. Esta relación productiva recibe el nombre de *industrializzato*, porque se refiere precisamente a la industrialización de un producto diseñado por otros. Los calzados producidos por las empresas entrevistadas son de gama medio-alta, y el cuidado de los detalles y la calidad de los accesorios reviste una importancia fundamental. También por esta razón los materiales, pieles, tejidos y accesorios utilizados en los procesos productivos que se desarrollan en Rumanía son siempre enviados desde Italia (de origen nacional, pero a veces también importados), porque la calidad es netamente superior a la que puede encontrarse en la zona.

La deslocalización de algunas fases de los procesos productivos en Rumanía ha creado una demanda de materias semielaboradas y de componentes que no ha encontrado correspondencia en el mercado rumano, muy atrasado. En la zona se hacen los troqueles para el corte de las pieles, que son moldes metálicos afilados, muy sencillos<sup>14</sup> y, en general, se encuentran en Rumanía otros materiales simples como colas, adhesivos y embalajes; la limitación del abastecimiento local se debe a la escasa calidad de los productos y a la insuficiente fiabilidad de los suministradores, incapaces –según afirman los responsables italianos– de respetar los tiempos y de garantizar entregas constantes. Por otra parte, son obvias las ventajas que se derivan para el proceso productivo de poder abastecerse directamente en la zona, lo que explica que algunas empresas productoras de componentes para las firmas del calzado, entre ellas las analizadas en este trabajo, que ya operaban en el distrito de Montebelluna, hayan sido inducidas a seguir a sus clientes a Rumanía para aproximar la oferta a la demanda. Piénsese en *F.lli Cunial*, que tiene una empresa propia en Rumanía desde 2002, y que produce en una nave construida por *Geox* y abastece a ésta última, en particular en lo que se refiere a las suelas. Al contrario de lo que sucede en el Véneto, en el distrito de Montebelluna la cadena está bien organizada, pudiéndose suministrar casi todos los materiales necesarios a los clientes<sup>15</sup>.

El distrito de Montebelluna deslocaliza al extranjero, en primer lugar, las operaciones de corte y ribete (representan el 40% de las fases deslocalizadas, según el *Informe Osem*<sup>16</sup>), pero incluso se realiza con cierta frecuencia en el extranjero todo el proceso productivo (el 30% de las fases deslocalizadas del muestreo). Las empresas que producen calzado de moda subdividen la cadena productiva de forma distinta a las de calzado deportivo, situando en Rumanía toda la producción del *industrializzato*. De hecho, en Rumanía se ejecuta toda la producción industrial a través de establecimientos productivos directos, en Cluj y en Timisoara por *Bonis* y en Timisoara por *Geox*, con *Technic Development SRL*, participada por *Geox* al 100%. También hay empresas rumanas de grandes dimensiones, como *Banatim* y *Filty*, que tienen una capacidad productiva anual de casi 600.000 pares de zapatos cada una y que actúan en calidad de tejedoras, así

<sup>14</sup> Los troqueles comprados en Rumanía por nuestros entrevistados les son suministrados por *Fustellificio Agri SRL*, de Oradea.

<sup>15</sup> En este contexto, otro factor que vale la pena mencionar viene dado por la inercia asociada a las relaciones de confianza que se instauran entre las empresas italianas y sus suministradores tradicionales, por efecto de una cooperación de mucho tiempo. Si los costes de transacción asociados al cambio de un suministrador son superiores a los costes producidos por el alargamiento de la red hacia el extranjero, se prefiere conservar la relación con el suministrador tradicional.

<sup>16</sup> En el *Informe Osem* puede leerse que ribetear una zapatilla de ciclismo cuesta 2,5 euros, si la operación se hace en Rumanía, y 6 si se hace en Italia. El coste unitario rumano es, por tanto, el 40% del italiano. Véase *Osem* (2002), p.4.



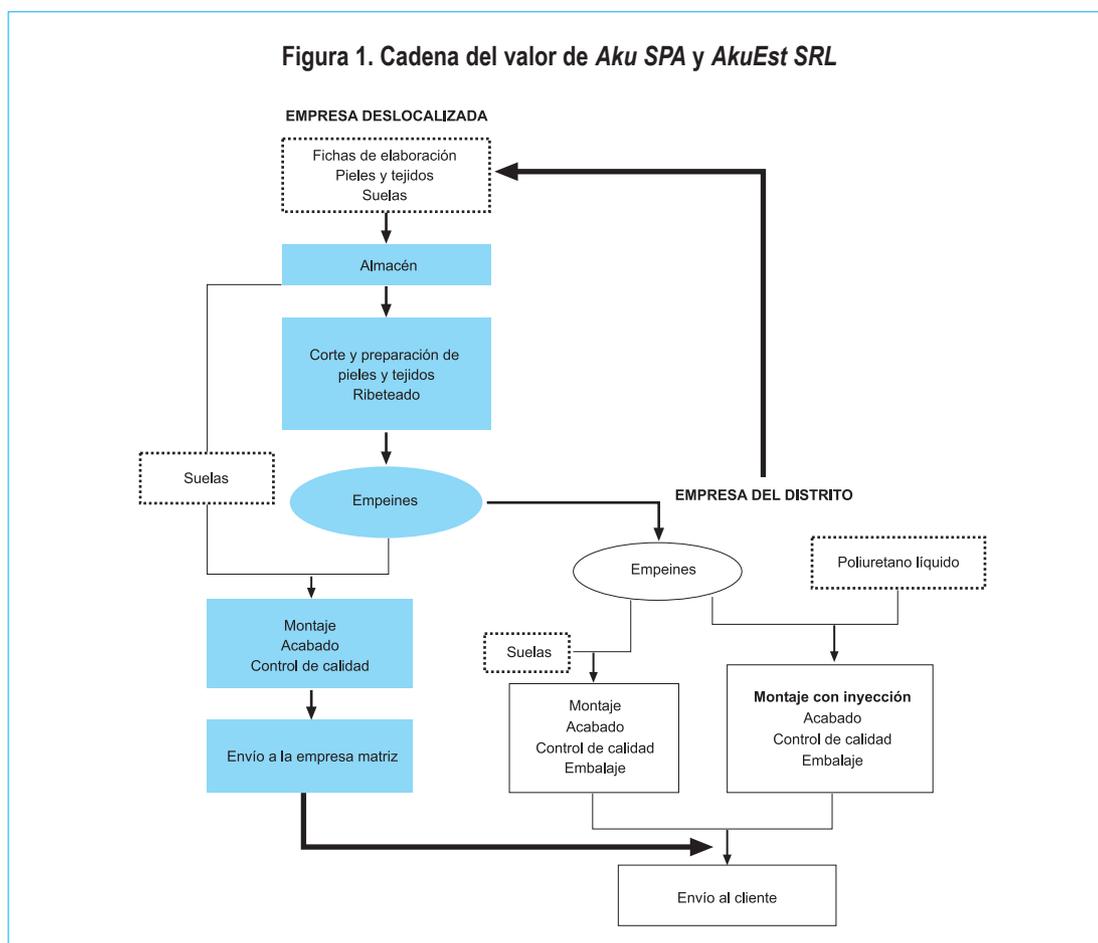
como empresas tejedoras de propiedad italiana como *Aventura*, con casi 200 trabajadores, fundada por dos emprendedores de Varese, que opera en Timisoara y está especializada en zapatos de mujer. Las empresas reciben lotes de producción –que consisten en camiones de materias primas y accesorios, medidos con precisión para obtener la producción establecida. Las empresas que operan en Rumanía, *Banatin*, *Filty*, *Aventura* y otros contratistas desarrollan, pues, todo el ciclo productivo del calzado, a partir del corte de las pieles, que es una operación de una cierta complejidad, para proceder al ribete, al montaje, al acabado, al control de los productos y al encajamiento. *Aventura* deslocaliza a su vez parte de la producción encargada por *Geox*, en caso de necesidad, y así lo hace también *Filty*. Las empresas contratistas son usadas fundamentalmente para garantizar la flexibilidad de la producción. *Bonis* distribuye a los clientes occidentales, al menos en parte, directamente desde las fábricas en Rumanía, en base a la programación transmitida desde Italia, mientras que *Geox* distribuye desde la sede de Montebelluna. *Geox* realiza la producción deportiva en China; también *AKU* y *Bonis* se sirven de contratistas que operan en China, a los que compran el producto elaborado, a partir de su diseño, aunque se trate de cuotas todavía minoritarias sobre el valor de la producción global.

La empresa entrevistada que produce zapatos de *trekking* deslocaliza parte del proceso y ofrece una fotografía intermedia de la subdivisión de la cadena del valor, que es interesante discutir en tanto que refleja una situación común a diversas empresas de distrito. *Aku* no ha deslocalizado todo el proceso, sino sólo las elaboraciones más simples. *AkuEst*, la empresa que produce calzado deportivo en Rumanía, ejecuta el montaje de los empeines sin la inyección de las suelas: la inyección es un procedimiento que se realiza (por el momento) exclusivamente en la sede italiana, y así la distribución del producto se administra en Italia. Esta subdivisión en fases de la cadena de valor es seguida por varios productores, en tanto que el estampado de las suelas resulta una actividad hecha todavía preferentemente en el distrito. Del *Informe Osem* resulta que, de 148 empresas entrevistadas que deslocalizan fases de producción, sólo 11 lo hacen con el estampado.

La Figura 1 ilustra la subdivisión del proceso productivo de la empresa constructora de calzado para hacer *trekking*, distinguiendo entre la parte desarrollada en Montebelluna y la que lo hace en Timisoara. Se nota que los dos procesos se diferencian esencialmente porque en Rumanía se reciben de la fábrica italiana las fichas de industrialización del producto, con todas las especificaciones, las pieles, los accesorios y las suelas; de hecho, no desarrolla la inyección, y adquiere en Rumanía sólo algunos componentes, terminando sin embargo en la sede extranjera todas las fases productivas hasta la obtención del producto elaborado que, etiquetado y encajado, se manda a Italia. En los establecimientos de Rumanía se realizan las elaboraciones tradicionales, que requieren competencias simples y tecnologías estandarizadas, mientras que las elaboraciones más complejas y que necesitan de maquinaria avanzada se desarrollan todavía en Italia: la fábrica extranjera pone esencialmente el trabajo.

Se trata de una articulación inicial de la cadena productiva, que los mismos dirigentes opinan que será superada. La intención de la dirección es la de abrir una segunda línea de montaje en Rumanía, potenciar la actividad desarrollada en el extranjero y transferir la inyección de suelas a Rumanía, continuando con el proceso de reducción de personal en la fábrica de Montebelluna. Otras fábricas que producen el mismo tipo de producto han deslocalizado todo el proceso. Y el caso de *Scarpa SPA*, que produce un calzado similar al de *Aku*; aquella tiene una inversión directa en Timisoara, *Acellum*, con 200 trabajadores, produce también con marca propia (*Contour*) y desarrolla todo el ciclo productivo, incluido el estampado. Los datos agregados también son muy claros. En 1995, cuando se inició el proceso de deslocalización, las exportaciones de calzado de Rumanía a Italia estaban compuestas por el 41% de calzado acabado y el 59% de componentes (sustancialmente empeines); tras 11 años, el calzado acabado es el 71% del total exportado, mientras que los empeines son sólo el 29%. El cambio sucedió a partir de 2000; ha sido relevante y manifiesta el aumento de la deslocalización de procesos productivos completos, hasta la obtención en el extranjero del producto acabado<sup>17</sup>.

276



<sup>17</sup> Kaminsky y Ng estudian el reciente boom de las exportaciones rumanas y las conexiones que éstas tienen con la modernización de los procesos productivos locales, para concluir con una visión optimista acerca de la capacidad de Rumanía de interiorizar las ventajas que le derivan por la apertura de los mercados de salida. Véanse Kaminsky y Ng (2004) y Banco Mundial (2004). Un tratamiento teórico clásico es, en contraposición, el de Venables y Markusen (1999).



Este proceso de *upgrading* de las fases productivas que se deslocalizan puede ser muy arriesgado. Piénsese en que, tres años después de la apertura del establecimiento en Timisoara, el director de la fábrica de Geox habla de implicar a Rumanía en la fase de proyección, en tanto que en Timisoara hay un pequeño centro de modelaje activo y, por lo tanto, la fábrica extranjera está en condiciones, incluso, de hacer el muestrario<sup>18</sup>.

La experiencia de deslocalización no ha implicado cambios en las relaciones con los suministradores de materias primas y de materiales, que siguen siendo los de siempre, pero el desplazamiento de la producción a Rumanía ha implicado la renuncia a la mayor parte de las operaciones de corte y ribete, y se ha asociado a la clausura de muchas empresas artesanales, que eran las que hace tiempo trabajaban por cuenta de las empresas que hoy han deslocalizado al extranjero.

En los años 80, con los primeros fenómenos de *outsourcing* dentro del distrito, se habían creado muchas pequeñas empresas y la ocupación pasó, entre 1981 y 1991, de 5.500 a 9.200 trabajadores en las empresas artesanales del calzado de la provincia de Treviso<sup>19</sup>, para después caer en el decenio siguiente, con la transferencia al extranjero de muchas fases de elaboración, a 6.400 empleados, en presencia de un aumento del valor del producto final. Las empresas finales han registrado un camino similar, pero con variaciones en el aumento y la disminución mucho más modestas, porque han sentido el fenómeno con menor intensidad, especialmente con respecto a la segunda fase, la de deslocalización al extranjero. La empresa final que desplaza al extranjero fases antes descentralizadas en el distrito, debe afrontar una mayor complejidad de los procesos de gobernanza de las cadenas de producción, también porque en estos años, la deslocalización se ha producido en paralelo con el aumento del número de los modelos y de la rapidez requerida por las tendencias de la moda, lo que conlleva una mutación en la composición de la ocupación, más que una contracción. Entre 1991 y 2001, el número de trabajadores del sector en la provincia de Treviso, en la sociedad de capitales, se ha mantenido casi constante.

La transformación en la gestión de las cadenas del valor en el sector del calzado es quizás más evidente en el caso de los productores de componentes para zapatos. Impulsado por una estrategia que impone seguir al cliente, el grupo que produce componentes ha abierto un nuevo establecimiento en Rumanía, y se declara dispuesto a abrir nuevos establecimientos en Ucrania, si los productores de calzado italianos decidieran irse allí: la cadena, pues, se alarga, incentivando la deslocalización de la producción de componentes. El alargamiento de la cadena no se produce, no obstante, repentinamente, y el titular italiano no cree que en el futuro se abandone Rumanía en favor de países limítrofes con menores costes, como Ucrania, Bielorrusia o Moldavia. Parece seguro de la bondad de la elección rumana y piensa simplemente en añadir un nuevo establecimiento productivo al ya existente.

<sup>18</sup> Véase <http://www.montebellunadistrict.com>

<sup>19</sup> No hay otros núcleos empresariales significativos en la provincia, aparte de éste.

El alargamiento de las redes productivas fuera de Italia impone a los suministradores de los semielaborados en el distrito una flexibilidad elevada e inversiones significativas y, a veces, dificultosas para empresas pequeñas como las que componen la red de subcontratación del distrito de Montebelluna. A partir del análisis de los datos censales, sabemos que en este proceso hay empresas de pequeñas dimensiones que no resisten los nuevos desafíos impuestos por la internacionalización de la producción y han cerrado ya o se han reorientado hacia productos de nicho, especializados. No obstante, advertimos que los componentes técnicos para el calzado deportivo, que requieren elaboraciones y materiales sofisticados (piénsese en los componentes de carbono para las botas de montaña), se realizan en la sede italiana de nuestra empresa, mientras en Rumanía se producen los más estandarizados.

Las máquinas utilizadas en la producción en Rumanía son similares a las usadas en los establecimientos en Italia, preferentemente de marcas italianas, alemanas y japonesas<sup>20</sup> y, cuando se trata de inversiones extranjeras que «sustituyen» actividades domésticas, las máquinas se transfieren a menudo desde el establecimiento italiano, prestándose o vendiéndose. En parte se trata de máquinas usadas, pero nunca obsoletas.

En todos los casos, las empresas italianas siguen controlando las actividades de la cadena productiva (el diseño del producto), las operaciones de logística y las fases de la cadena de valor (comercialización y marketing). No obstante, *Geox* empieza a desplazar parte del muestrario a Rumanía, pero sigue gestionando toda la distribución desde la sede veneciana; *Bonis* hace el muestrario en Italia, pero distribuye desde Rumanía, si bien controla la organización logística desde la sede italiana. Es oportuno señalar que en estos casos la exportación del producto desde Rumanía no entra, obviamente, en las estadísticas italianas y da lugar en la práctica a lo que se denomina *estero su estero* («extranjero sobre extranjero»): en el caso del calzado no se trata de una infravaloración de las exportaciones venecianas, aunque falten estimaciones precisas al respecto.

Entre las empresas estudiadas, *Banatim*, *Filty* y *Acellum*, tres firmas rumanas, tienen un mercado de salida local, aunque ahora poco significativo: colocan en el país menos del 10% de la producción propia y le atribuyen un carácter residual. Tanto la empresa de calzado deportivo como la de zapatos de moda muestran, sin embargo, un interés creciente hacia el mercado rumano, desde el momento en el que la primera tiene intención de abrir en 2006 un punto de venta junto a la sede de la fábrica, y la segunda vende en Rumanía una cuota de los calzados realizados en el establecimiento de Timisoara –con la marca de la empresa rumana, *Bontimes SRL*<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Italia, Alemania y Japón son tradicionalmente los mayores productores mundiales de máquinas para la elaboración de tejidos, pieles y calzados.

<sup>21</sup> Según Hirschman (1958), la presencia de un fuerte mercado local de consumo tiene una importancia central en la activación de un proceso de conexiones a través del que estimular la demanda de inversiones. El mercado interno recupera un papel central en el favorecimiento del desarrollo y la existencia de un mercado de consumo próximo y fácilmente reconocible permite percibir oportunidades de beneficio. En su ausencia, las subcontratas locales dependen totalmente del cliente extranjero y no tienen ninguna autonomía. Véase Crestanello y Tattara (2005).



Las empresas del *sport-system* han realizado importantes inversiones en Rumanía: hoy, estas empresas buscan orientarse hacia nuevos mercados (o reconquistar mercados tradicionales que han perdido) a través de ulteriores procesos de descentralización productiva en China, sin desplazar aún la producción de Rumanía, que sigue siendo una base productiva para los bienes destinados al mercado europeo y en general a los mercados tradicionales. Se puede predecir que, para producciones de nichos de dimensiones bastante reducidas, Rumanía seguirá siendo la base productiva para servir al mercado europeo, mientras que a Asia se desplazan los calzados más deportivos, con gran empleo de materiales distintos al cuero<sup>22</sup>. En 2006 Rumanía es el primer país del que Italia importa calzados, aunque China ha aumentado su presencia en el mercado italiano a un ritmo rapidísimo, y el valor de las importaciones de calzados de China en Italia está próximo actualmente al de las importaciones de Rumanía.

Todavía no se puede predecir claramente el futuro escenario. La sostenibilidad de los buenos resultados que Rumanía ha demostrado en las exportaciones a los mercados occidentales está relacionada con el equilibrio entre el nivel salarial y la productividad del trabajo. En otros países de la Europa Centro-Oriental, las presiones para el aumento de los salarios<sup>23</sup>—generadas por el *outsourcing* por parte de las empresas occidentales y por la mejora en los niveles de vida—han erosionado las ventajas competitivas representadas por el bajo coste del trabajo, y así puede suceder con Rumanía, si bien el diferencial sigue siendo hoy elevado (Kaminski y Ng, 2004).

### 3. El distrito liventino de la madera-decoración<sup>24</sup>

En este sector, el interés manifestado por las empresas entrevistadas hacia los países extranjeros se concentra, en primer lugar, en las materia primas, es decir, en la localización de madera de haya, cerezo y roble. Este problema se ha vuelto más apremiante tras el conflicto de los Balcanes, porque muchas empresas italianas se abastecían de madera de haya en la ex Yugoslavia, y la reducción de esta fuente ha empujado a muchas firmas a la adquisición directa o a través de intermediarios (italianos o extranjeros) en Rumanía, o por medio de empresas en propiedad que operan en la zona. En este último caso, la adquisición directa de la materia prima por los suministradores rumanos y la elaboración *in situ* permiten un considerable ahorro de costes con respecto a la importación de la madera bruta o a la adquisición de los semielaborados de madera maciza por empresas italianas<sup>25</sup>. No hay suficientes empresas rumanas que vendan

<sup>22</sup> El caso de la empresa productora de calzado de moda esto parece cumplirse: la empresa italiana abrirá en breve un establecimiento en China para la producción de calzado para *Tommy Hilfiger* (su mayor cliente) destinado al mercado estadounidense, donde el primer criterio de elección para los consumidores es el precio. En cuanto productora de calzado de gama medio-alta, la empresa italiana consigue vender más fácilmente en el mercado europeo, donde el consumidor requiere una cierta calidad, sobre todo en cuanto a los materiales utilizados, y desconfía de los productos que vienen de China.

<sup>23</sup> Véanse Feenstra y Hanson (1997) y Egger y Stehrer (2001), cuyos estudios demuestran que el *outsourcing* ha tenido un impacto positivo sobre los salarios de los trabajadores menos cualificados en México y en tres países de la Europa Centro-Oriental (República Checa, Hungría y Polonia).

<sup>24</sup> Los estudios más recientes sobre el distrito son Grandinetti (2002); Bortoluzzi y Civiero (2004) y Banca Intesa (2007).

<sup>25</sup> Como se recoge más abajo, cuando se inició la actividad en Rumanía tal ahorro era del 30% y, si bien hoy ha descendido al 15%, la importación de semielaborados a través de la empresa rumana sigue siendo muy conveniente. Según el titular de otra empresa italiana, el ahorro de costes con respecto a la importación de los troncos y a su elaboración en Italia es, al menos, del 50%.

semielaborados como para satisfacer la demanda internacional. En el curso de las investigaciones llevadas a cabo en el distrito liventino, especializado en la producción de muebles modernos, hemos observado que las empresas italianas habían invertido directamente, creando dos aserraderos, para obtener semielaborados de la calidad necesaria como para que pudieran ser usados en las manufacturas que tienen lugar en Italia.

Uno de los mayores fabricantes de muebles del distrito<sup>26</sup> dispone de un aserradero en Rumanía para el abastecimiento de paneles de madera, *Plan*, que después utiliza en la empresa liventina para la fabricación de los muebles; también se realizan estas operaciones mediante empresas en propiedad en Rumanía, como hace *Strausmob SA*, que envía desde Italia las herramientas y los barnices que después se usan en la elaboración de los muebles, que tiene lugar en Rumanía. Esta empresa importa también muebles acabados de otras partes del mundo, como por ejemplo Tailandia, y de otras empresas rumanas. Para gestionar estas relaciones tan complejas ha creado una sociedad, *Olim*, que se ocupa exclusivamente del *trading*.

El director general de la empresa afirma que, cuando se inició la actividad en Rumanía, el ahorro en el coste medio de producción debido a la deslocalización se podía valorar en torno al 30% y, si bien hoy ha descendido al 15%, la importación de semielaborados a través de *Plan* sigue siendo muy conveniente. La adquisición directa de la materia prima y la elaboración *in situ* permite un ahorro de costes respecto a la importación de la materia prima o a la adquisición de los semielaborados por empresas italianas. Como se recordará, la creación del establecimiento en Rumanía ha cambiado radicalmente la organización de la producción en la empresa italiana, comportando también la renuncia a una decena de suministradores de semielaborados dentro del distrito.

El distrito del mueble liventino está especializado en la producción de componentes (Tattara, 2001; p.113), y allí se encuentran importantes empresas que producen paneles y cajones, y que trabajan por cuenta de contratistas para las mayores cadenas de muebles mundiales. Hemos entrevistado a una gran empresa que produce cajones por cuenta ajena, *Valencassetti SPA*. Produce cajones de todo tipo, desde cajones para muebles de cocina con distintos revestimientos por encargo de particulares, hasta algunos más estándar para armarios y otros; son productos con diversos sistemas de guías y encajes, que son suministrados o ensamblados en *kit* de montaje. La materia prima utilizada es la madera de distintas esencias: el 60% abedul ruso y el 40% haya rumana. Esta empresa es parte de *Valengroup*, un grupo que tiene tres establecimientos: uno en el distrito, *Valencassetti*; otro en Surduc, Rumanía, que pertenece a *ValenEst*, que es una empresa participada al 66% por *Valengroup* y que produce exclusivamente para *Valencassetti*; y un tercero en los Estados Unidos, *Valendrawers*, participada al 100%, que realiza el 40% de la facturación del grupo. En el establecimiento de Italia se elaboran en exclusiva paneles de abedul que provienen principalmente de Rusia, mientras que en Rumanía se utiliza

<sup>26</sup> Esta empresa prefiere mantener el anonimato.



sólo haya maciza. Actualmente, el 90% de la materia prima que entra en el proceso productivo proviene de Europa del Este<sup>27</sup>; el 10% restante consiste en materiales secundarios (colas u otros), que son adquiridos en Italia (en el distrito o fuera de él).

En el establecimiento rumano la materia prima está constituida por la madera bruta y los troncos de haya son suministrados por una decena de empresas locales: se procede al despiece, la primera subdivisión del tronco en pedazos, la cortadura, la siega, la pre-desección (a través de una maduración artificial obtenida con 6 hornos a vapor y 2 hornos para secado en ausencia de aire) y la desecación. Los serrados así obtenidos pasan a través de varias fases de elaboración, cortadura, disecado, cepilladura, ante de sufrir las elaboraciones necesarias para obtener los elementos semielaborados que serán después usados para los cajones. En el establecimiento de Surduc se realizan sólo algunas elaboraciones. No se fabrican los fondos de los cajones; además, el barnizado se limita a los bordes de los componentes: el barnizado de las superficies planas no se lleva a cabo en Rumanía porque es más delicado y se hace, en plantas muy modernas, en el establecimiento del Véneto, razón por la que las piezas a barnizar son mandadas a Italia, donde se completa el barnizado.

Es destacable el hecho de que actualmente en el establecimiento rumano estén en curso pruebas para el barnizado de los planos, y el director de la empresa en Rumanía augura que también esta fase se podrá realizar allí en un futuro próximo<sup>28</sup>. Ya en 2005 la empresa localizada en Rumanía se había dotado de un implante artesanal, enviado de Italia, para el secado de los planos barnizados.

Si el ciclo de elaboración de los componentes para los cajones está hoy incompleto, en tanto que falta una parte del barnizado, el ciclo de producción de los porta-cubiertos se realiza enteramente en el establecimiento de Rumanía. Los porta-cubiertos son artículos más bien simples y no necesitan de elaboraciones complejas o delicadas.

La mayor parte de los elementos para los cajones y los porta-cubiertos acabados se expiden en Italia; una parte se expide directamente a la asociada estadounidense que suministra, como subcontrata, dicho mercado del mueble.

Los vínculos que se establecen aguas arriba y aguas abajo de los procesos de deslocalización resultan muy limitados, y tienen que ver sobre todo con el aprovisionamiento de simples embalajes y, sólo a veces, de herramientas de pequeñas dimensiones; los únicos servicios suministrados por las empresas rumanas son los de transporte en camiones, pero tampoco en todos los casos. Los empresarios italianos que han tenido experiencias con empresarios rumanos (ya sea como posibles suministradores, ya como potenciales socios) lamentan, en

<sup>27</sup> En forma de madera bruta, semielaborados o materiales para el revestimiento de los paneles.

<sup>28</sup> Con tal fin la empresa se ha dotado recientemente de una planta bastante artesanal para el secado de los planos barnizados, utilizando materiales provenientes de Italia y ahorrando así en los costes. El completado del barnizado permitiría trabajar en 3 turnos y asumir entre 6 y 10 trabajadores más.

general, la falta de una mentalidad empresarial y la escasa disponibilidad para asumir riesgos. Aunque son los problemas de naturaleza financiera los que representan el mayor obstáculo para los empresarios rumanos. Casi todos los materiales utilizados en la producción provienen del extranjero y son adquiridos *in situ* por empresas multinacionales o importados desde Italia. Las máquinas usadas para la elaboración en los establecimientos deslocalizados son en general transferidas por las empresas districtuales y son similares a las utilizadas en los establecimientos italianos, a veces nuevas, la mayor parte usadas. De nuestra investigación se desprende que cuando la gestión de la actividad se confía al personal rumano, como con *ValeEst*, se busca estrechar más conexiones aguas arriba de los procesos productivos descentralizados, con respecto a cuando la actividad es dirigida por un italiano, por un obvio problema de conocimientos y de relaciones personales<sup>29</sup>. Los vínculos hoy en día son, no obstante, modestos.

El aprovisionamiento directo de la madera no representa la única fuente de ahorro para las empresas italianas que han creado un establecimiento en Rumanía. Un factor de notable importancia en la decisión de deslocalizar la actividad viene dado por la mayor disponibilidad de mano de obra y por el menor coste de la misma con respecto a Italia. De hecho, la mayor parte de las empresas entrevistadas en el distrito lamentan la falta de personal cualificado, pero no sólo eso: en la industria veneciana del mueble también es difícil encontrar trabajadores genéricos<sup>30</sup>.

Para dos de las empresas entrevistadas, el desplazamiento de gran parte de los procesos productivos al extranjero ha sido motivado por la necesidad de acceder a competencias que se han hecho difícilmente disponibles en Italia. Si la abundancia de fuerza de trabajo a bajo coste es un punto fuerte de Rumanía, la mayor especialización de los trabajadores rumanos se menciona por uno de los grandes fabricantes de muebles del distrito, que ha buscado en Rumanía suministradores de muebles de estilo clásico y ha podido acceder, de este modo, a competencias especializadas hoy difícilmente localizables en el distrito; se hace notar todavía como esta competencia profesional no se combina con la necesaria flexibilidad requerida por los procesos productivos, desconocidos en gran medida para los trabajadores rumanos. Otros elementos a favor de la elección rumana son el bajo precio de los terrenos y las ventajas fiscales.

El factor determinante en la conveniencia del desplazamiento de la actividad a Rumanía para las empresas de la madera-decoración es la tipología de los productos realizados. Actualmente, la parte más dinámica del distrito liventino está representada por los productores de componentes, especialmente de muebles de baño y de cocina, que son productos de mercados en rápido desarrollo. Las actuaciones realizadas por las empresas que fabrican muebles de cocina y baño son decididamente mejores que las de las empresas que fabrican muebles tradi-

<sup>29</sup> En *ValenEst*, dirigida íntegramente por personal rumano, los dirigentes locales, implicados en la buena gestión de la actividad, han intentado depender en menor medida de las importaciones de materiales de Italia, analizando las posibilidades ofrecidas por el tejido productivo local y creando vínculos con empresas rumanas y, por lo tanto, contribuyendo mayoritariamente a la creación de un *indotto*.

<sup>30</sup> En un cuadro de este tipo, los trabajadores extranjeros constituyen un recurso importante para las empresas del distrito. Las cuotas para la inmigración establecidas por la Ley Bossi-Fini a menudo son consideradas de forma negativa, en tanto que determinan las posibilidades de encontrar trabajadores en el extranjero.



cionales, tanto desde el punto de vista de la ocupación como del de los útiles. Para muchos fabricantes de muebles liventinos, que emplean paneles chapados y sólo marginalmente madera maciza en la producción de muebles modernos, por ejemplo muebles de cocina o de baño, Rumanía no ejerce una fuerte atracción. Los paneles chapados se pueden encontrar fácilmente dentro del distrito o de las fronteras nacionales, donde el mercado está controlado por grandes suministradores a nivel internacional (*Frati, Fantoni, Saviola*), y tienen características estandarizadas y un precio más bien estable, fijado en el mercado internacional, mientras que diversos componentes de madera maciza y de otros materiales (vidrio, metal, plástico) son suministrados por empresas del distrito o, en el caso de que sean hechos por empresas extranjeras, también se trata de firmas no localizadas en Rumanía, asiáticas o turcas en general. Una empresa de muebles de baño, *Legnox*, nos explica que los distintos componentes (grifos, cerámicas, acero) usados en dichos muebles son ideados en Italia, donde se hacen los prototipos, pero después se hacen réplicas en Asia, con la ayuda de un par de intermediarios italianos, desde donde se importan para ser ensamblados en el distrito. Por otra parte, la distribución de *Legnox* es casi exclusivamente europea, y sólo hay tímidos signos de expansión en el mercado ruso, por lo que la ubicación liventina todavía sigue siendo conveniente<sup>31</sup>.

Desplazar el proceso productivo del mueble moderno de cocina y de baño no sólo no es ventajoso, sino que ni tan siquiera técnicamente posible. El mueble moderno deriva del ensamblado de numerosos componentes, realizados con diversos materiales: es necesaria la presencia de una red organizada de empresas suministradoras que produzcan y comercien componentes diversísimos, algunos muy innovadores, y existe un elevado nivel de integración con el tejido productivo local. El distrito es rico en competencias, tanto en la elaboración de los metales como en la de del plástico, debido a los procesos de *outsourcing* realizados en los años 60 y 70 por el grupo *Zanussi*, relativos tanto a las elaboraciones inoxidables como al estampado del plástico, y que han dado lugar a una red de suministradores que se ha demostrado muy importante para la competitividad de las empresas liventinas (Tattara, 2001).

Producir en Rumanía requeriría volver a crear una red de suministros similar a la presente en el distrito, algo impensable a día de hoy. La estrategia de una de las empresas entrevistadas –*Veneta Cucine*, uno de los mayores fabricantes de cocinas del distrito–, que recientemente ha cerrado una *joint-venture* en China para la realización de productos destinados al mercado local, induce a una comparación con la experiencia de los fabricantes de muebles liventinos en Rumanía. De hecho, la empresa italiana puede producir en China, gracias a la presencia de una desarrollada red de subcontratación por parte de las empresas locales.

A la luz de lo dicho, se puede entender por qué las empresas del distrito que desplazan los procesos productivos a Rumanía son, la mayoría de las veces, las que operan en el sector de los componentes y que, en sus elaboraciones, utilizan ampliamente la madera maciza. Para éstas,

<sup>31</sup> *Legnox* produce cajones, en competencia directa con *Valencassetti*. *Legnox* ha diferenciado recientemente su producción entrando en el sector de los muebles, en concreto en el de los muebles de baño con la marca *Couture*.

la deslocalización a Rumanía es más fácil, en tanto que el proceso productivo no es particularmente complejo y se compone de una serie de fases que emplean tecnologías estandarizadas y son fácilmente replicables. Además, una vez garantizado el aprovisionamiento de las materias primas de base, la producción de los componentes no necesita —al contrario que la producción de los muebles de baño y de cocina— de una red estructurada de relaciones con otras empresas para el suministro de bienes intermedios o de servicios<sup>32</sup>.

Las empresas italianas continúan controlando firmemente las fases aguas arriba de los procesos productivos deslocalizados: se trata de las funciones de concepción, diseño y planificación del producto, desarrolladas autónomamente o en colaboración con los clientes<sup>33</sup>. Generalmente, la empresa madre se ocupa de la logística, organiza los transportes desde y hacia Rumanía y gestiona las relaciones con clientes y suministradores. Las fases en aguas abajo de los procesos productivos (distribución y servicios post-venta) se organizan y gestionan de forma centralizada por la empresa del distrito. Las funciones logísticas están mayoritariamente deslocalizadas en la empresa de componentes, cuya gestión se confía a personal rumano. A veces, en las sedes italianas se completa una parte del ciclo productivo, en general las fases que requieren maquinaria específica de la que no disponen los establecimientos rumanos (como, en el caso de los muebles, la cromatura), o bien competencias y habilidades que se consideran más avanzadas o sofisticadas (como el barnizado de los pianos o de las partes a la vista). Se asiste a la progresiva transferencia de un número cada vez mayor de fases del proceso productivo a los establecimientos rumanos. Justo después de haber participado en la adquisición de los locales de *ValenEst* (anteriormente de propiedad estatal), todos los materiales (colas, barnices y similares) llegaban desde Italia, y en el establecimiento de Surduc operaban 2 ó 3 técnicos italianos. El director de la fábrica de Surduc promovió la adquisición de colas y accesorios y del cartón en Rumanía. Los técnicos italianos ya no tienen una presencia estable, y se está estudiando el establecimiento de Sacile de una planta para el barnizado, muy avanzado técnicamente, que se presume se podrá llevar a Rumanía en 2008.

Los datos de los que disponemos sobre flujos comerciales parecen guiarnos hacia la idea que el sector de la madera y el mueble ha sufrido un gradual *upgrading* en Rumanía. De hecho, en 1995 Italia tenía un saldo positivo con Rumanía en el mueble tradicional, mientras que hoy tiene un saldo netamente negativo, pues Italia ahora importa, en valor, más muebles de los que exporta. Ninguna de las empresas deslocalizadas está interesada en el mercado rumano<sup>34</sup>: para

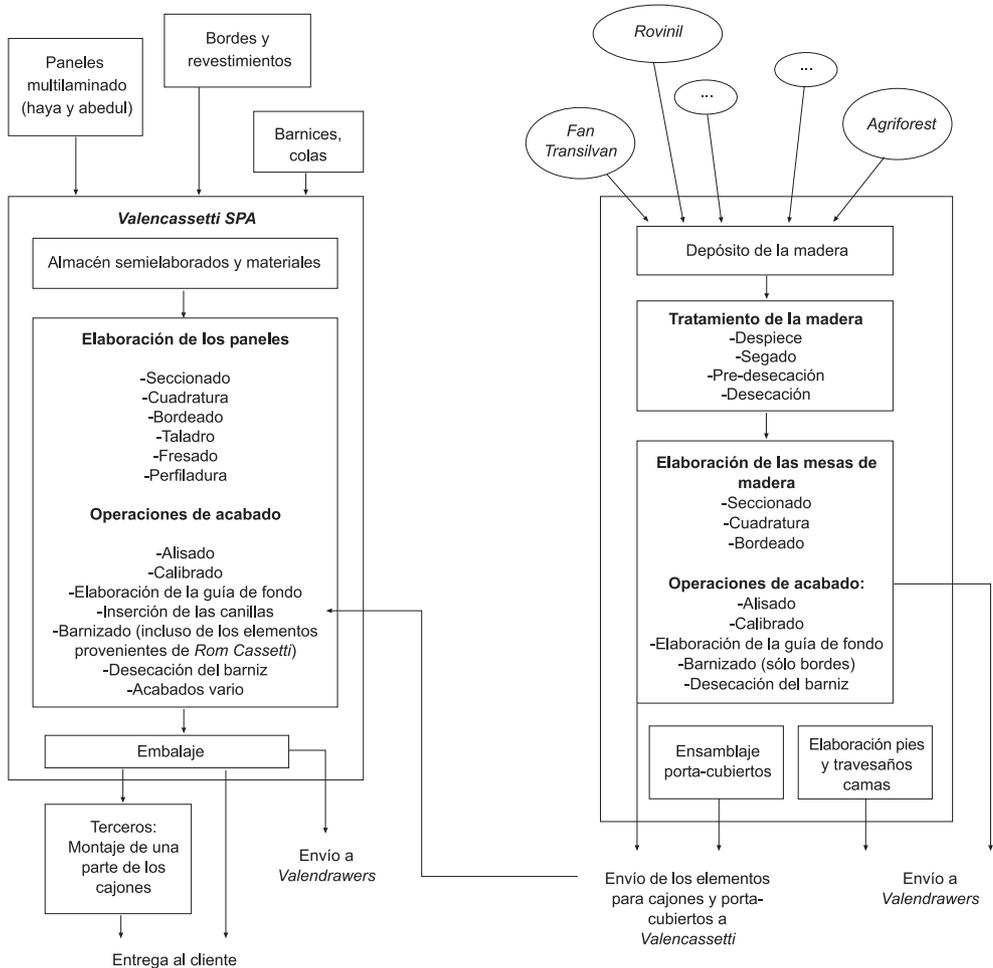
<sup>32</sup> Normalmente, los únicos servicios necesarios son los de transporte de las mercancías, desarrollados en general a través de empresas rumanas.

<sup>33</sup> Sólo en el caso de deslocalización horizontal, la empresa rumana prepara el proyecto del mueble, sobre la base de los modelos suministrados por la empresa del distrito. El uso de los modelos italianos, si por una parte impide a la firma rumana controlar las funciones de mayor valor añadido, conlleva no obstante un proceso de aprendizaje basado en la imitación, en cuanto representa una fuente de inspiración para la realización de nuevos modelos que vender en otros mercados europeos.

<sup>34</sup> Los semielaborados que los aserraderos realizan en Rumanía se destinan para la exportación a Italia. Cuando se utilizan *in situ* para los procesos productivos, la producción realizada en Rumanía se envía a Italia o al extranjero; en el caso de los cajones, en Rumanía el mercado es aún muy deficiente y no requiere estándares de calidad; en el caso de los componentes metálicos, la producción se destina a llegar a las tiendas de los grandes clientes (*Calligaris* e *Ikea*), desde donde será expedida a los clientes de todo el mundo. Una vez más, la experiencia de la gran empresa de cocinas liventina, que ha creado en China un establecimiento productivo con el objetivo de penetrar en el mercado, induce a la reflexión.



Figura 2. Cadena del valor de *Valencassetti SPA*, *ValenEst SRL* y *Valndrawers*



Fuente: Elaboración propia a partir de visitas a las fábricas en 2005.

los fabricantes de muebles liventinos, Rumanía no representa un mercado de veta interesante, consideradas las tendencias generales de la demanda, orientada decididamente hacia el mueble de estilo clásico. Mucho más favorables son las perspectivas de venta para los fabricantes de cocinas, como parece evidente por la saturación del mercado en la ciudad de Bucarest, donde empresas italianas compiten casi exclusivamente para los fabricantes de sofás. Entre éstos últimos se pueden mencionar, además de *Natuzzi*, que tiene un gran establecimiento en Baia Mare, al norte de Rumanía, también el grupo veneciano *Ditrè*, que en 2003 abrió un establecimiento en Rumanía que le ha llevado a duplicar su capacidad productiva y que ve en aquel país y en otros del Centro-Este europeo interesantes mercados de salida.

## 4. El distrito veneciano de acondicionamiento y refrigeración

El distrito veneciano del acondicionamiento y la refrigeración es el segundo polo productivo en Italia, tras el polo lombardo; se compone de casi 600 empresas y aporta casi el 14% de la producción nacional<sup>35</sup>. Italia es el mayor productor europeo en este apartado.

Para estudiar las dinámicas de internacionalización que interesan al distrito veneciano, se han entrevistado a 5 empresas que giran entorno a *Arneg*, grupo líder a nivel mundial en la producción de frigoríficos y elementos refrigerantes. Una empresa del grupo (*Oscar Tielle SPA*) ha abierto recientemente una planta productiva en Rumanía, en la ciudad de Cluj. Además de la empresa jefe de grupo (*Arneg SPA*) y de la fábrica de Cluj (*Oscar Tielle Est Europa SRL*), se han visitado *Incold SPA* (otra empresa que forma parte del grupo), *Unicomp SRL* (empresa distribuidora de *Arneg* e *Incold* en Rumanía) y, finalmente, *Salvagnini SPA*, una importante suministradora de máquinas para el grupo *Arneg*<sup>36</sup>.

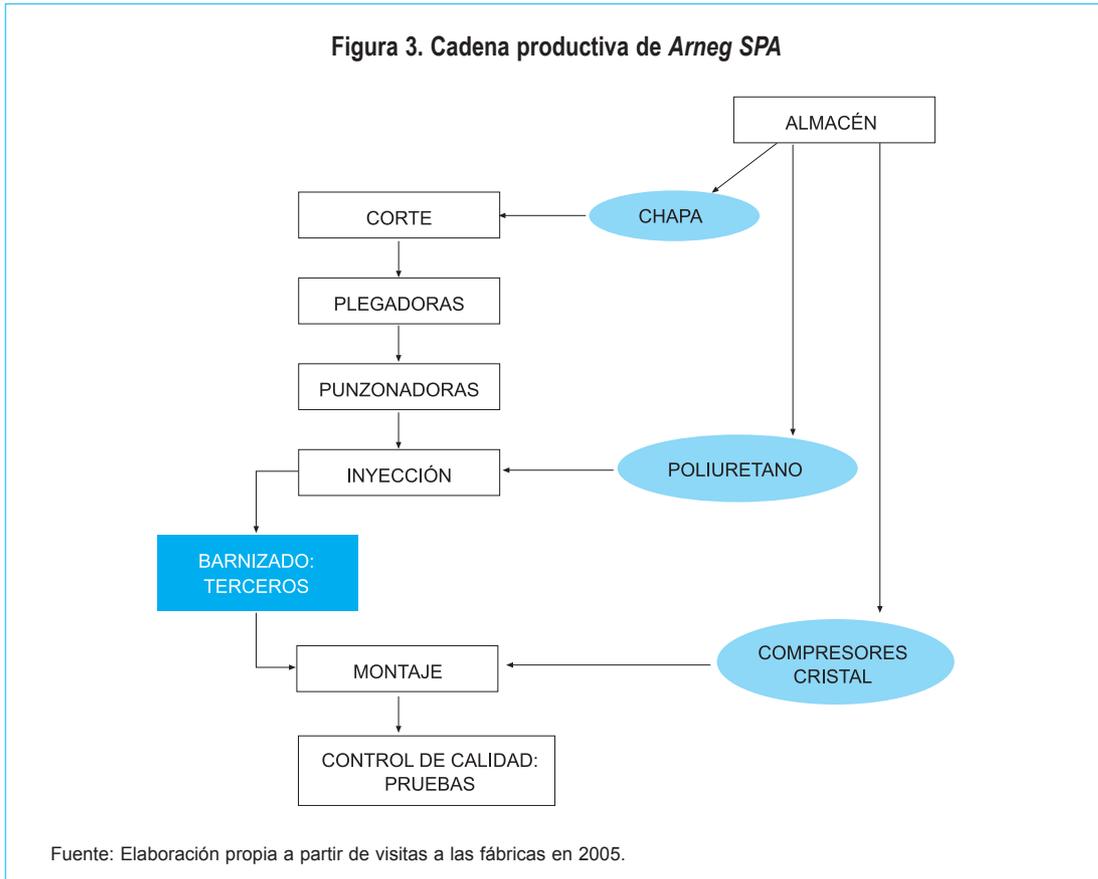
Las empresas de la refrigeración industrial desarrollan en gran medida operaciones de ensamblaje de componentes, y la precisión requerida por el proceso y la personalización del producto exigen el empleo de maquinaria de precisión y de una elevada intensidad de capital: los costes para la materia prima y para la mano de obra inciden de forma muy modesta sobre el coste total, como mucho llegan al 15%.

El 80% del coste industrial del producto está representado por el valor de materiales que provienen del exterior de la empresa (Camuffo, Furlan y Romano, 2006): se trata de productos muy diversos que van desde motores (intercambiadores de calor, evaporadores y similares), que son productos estándar que se adquieren por grandes empresas internacionales; de componentes electrónicos, que pueden estar más o menos personalizados; y de otros componentes. Éstos últimos pueden ser estándar o bien adaptados a las peticiones de quienes los encargan, y a menudo tienen un impacto importante sobre la personalización final del producto (Camuffo, Furlan y Romano, 2006).

En los casos de los procesos productivos que consisten esencialmente en el ensamblado de componentes, la deslocalización al extranjero de fases de la producción tiene escaso significado; los beneficios que se obtendrían en términos de menor coste del trabajo son modestos, mientras que es fácil incurrir en pérdidas, en términos de eficiencia. El coste de la logística para estas empresas llega al 30% de los costes totales. Se internacionaliza la producción para acercarse a los mercados de salida.

<sup>35</sup> Véanse CIIA (2003) y [www.distrettidelveneto.it](http://www.distrettidelveneto.it)

<sup>36</sup> La estrategia de una de las empresas entrevistadas –una de las mayores firmas del distrito–, que recientemente ha estipulado una *joint-venture* en China para la realización de productos destinados al mercado local, induce a una comparación con la experiencia de los fabricantes de muebles liventinos en Rumanía. De hecho, en China la empresa italiana puede producir gracias a la presencia de una desarrollada red de subcontratación por parte de las empresas locales.



*Arneg* es, actualmente, el único grupo veneciano presente en Rumanía con plantas productivas en propiedad. Con esta inversión, la empresa se propone controlar nuevos mercados: la expansión productiva y comercial en la Europa Centro-Oriental ha sido la respuesta de *Arneg* para contrarrestar la competencia creciente por parte de los grandes productores americanos, *Hussman* y *Carrier*<sup>37</sup>, que son sus mayores competidores y que con *Arneg* controlan el mercado mundial del sector. La elección de Rumanía está, por tanto, ligada a consideraciones de mercado: el país representa, en Europa Centro-Oriental, el segundo mercado (después de Polonia) en términos de número de habitantes y, si bien no presenta actualmente grandes atracciones, tiene no obstante un buen potencial de expansión a medio plazo<sup>38</sup>. La experiencia negativa hecha

<sup>37</sup> *Carrier* se ha extendido en el mercado europeo, adquiriendo en lo posible a las competidoras del sector: recientemente ha comprado a la que antes era la primera competidora europea del Grupo *Arneg*, la alemana *Linde*. En 1999 adquirió la gama de frigoríficos de *Electrolux* ([www.referenceforbusiness.com/industries/Machinery-Computer-Equipment/Refrigeration](http://www.referenceforbusiness.com/industries/Machinery-Computer-Equipment/Refrigeration)). Por su propia estructura, la industria del acondicionamiento y la refrigeración seguirá estando controlada por unos pocos grandes grupos mundiales, que tienen el control en el sector de las tecnologías de producción y están en condiciones de competir en innovación tecnológica. Para el grupo italiano, hoy el desafío es resistir a las estrategias agresivas de los grandes grupos americanos, que disponen de una capacidad financiera superior, y lo hace adecuándose a las características locales de cada mercado a través de estrategias de *customization*, es decir, de personalización del producto en función del mercado de venta. Esto distingue a *Arneg* de sus competidores americanos, cuya fuerza es esencialmente de naturaleza financiera. Por las mismas razones, el grupo confía la empresa extranjera a personal local (sólo el consejo de administración es íntegramente italiano), mientras que las empresas estadounidenses prefieren normalmente mantener un estrecho control sobre la gestión de la actividad llevada a cabo en el extranjero.

<sup>38</sup> Sobre todo en cuanto a la llegada al interior del país de las grandes cadenas de distribución extranjeras, pero también por vía de las expectativas de un aumento del nivel de vida de la población.

hace algunos años en Polonia<sup>39</sup>, donde el grupo no consiguió entrar en el mercado, ya que encontró el terreno ya fuertemente controlado por las empresas de la competencia, ha llevado a *Arneg* a reflexionar sobre la oportunidad de controlar los mercados de los países emergentes antes de que surja una competencia local y, en todo caso, antes del ingreso de la competencia extranjera.

En Rumanía aún no hay productores locales. *Hussman* y *Carrier* tienen establecimientos productivos en Hungría y se teme la competencia de los productos asiáticos, de inferior calidad, pero con precios muy competitivos. Las ventajas adicionales de un asentamiento en Rumanía derivan del hecho de que en este país se está desarrollando la gran distribución, con la presencia de cadenas occidentales, y por la centralidad de la posición de este país en la Europa Centro-Oriental. En el momento en el que se hayan realizado los corredores europeos, Rumanía podrá llegar a ser el puente de unión entre la Europa Occidental y países muy poblados, como Turquía y Ucrania.

Los productos de *Arneg* presentan, en general, un diseño moderno, basado en algunos modelos estándar, que son personalizados. En las sedes italianas se controlan las funciones de diseño y de planificación de los modelos<sup>40</sup>. En los establecimientos productivos esparcidos por el mundo, el proyecto sufre una serie de modificaciones con el fin de realizar un producto adaptado a las especificidades del mercado en el que se realiza; también se realizan productos particulares, destinados exclusivamente al mercado local. Asimismo, las funciones logísticas son controladas por la empresa madre en Italia (la elección de los suministradores está centralizada), mientras que las plantas deslocalizadas gozan de autonomía productiva y comercial. Algunos semielaborados o productos de importancia primaria, como la chapa, los compresores, los intercambiadores de calor, evaporadores y similares, son adquiridos en los mercados europeos o asiáticos, donde los suministradores, mayoritariamente multinacionales, garantizan la continuidad y la calidad de los aprovisionamientos. Otros componentes, ligados de forma directa a la personalización del producto, son comprados en el mercado europeo, a menudo en el distrito, son fruto de relaciones de estrecha interacción con suministradores antiguos y representan una parte consistente del coste industrial del producto. Además, existe un suministro más tradicional, de importancia más limitada, cuyas producciones se llevan a cabo sin autonomía y sobre el específico diseño de la empresa. Especialmente para estos componentes, *Arneg* trata de favorecer, en el país de asentamiento, el desarrollo de un *indotto* local, recreando un tejido de empresas suministradoras estable en el tiempo, que requiere, no obstante, el respeto de los estándares de calidad necesarios para la certificación del producto. Se trata de empresas artesanales rumanas que siguen elaboraciones simples (soldaduras, corte de los cristales, elaboración de las chapas y de los materiales férreos), y que suministran semielaborados (mármoles, vidrios no curvos) y

<sup>39</sup> La penetración de *Arneg* en el mercado polaco ha estado marcada por un error inicial, que ha consistido en la infravaloración de la fuerza de los competidores polacos: éstos se han convertido con el tiempo en competidores fuertes (no sólo en el mercado local, sino también en los mercados checo y alemán), y Polonia representa hoy para el grupo veneciano un mercado perdido.

<sup>40</sup> El grupo se coloca entre los más avanzados del mundo en el campo de la investigación: ésta se concreta en colaboraciones con universidades y centros de investigación, en la creación de centros de estudio y de centros de pruebas avanzadas.



embalajes. Los límites principales de los suministradores rumanos se pueden resumir, una vez más, en la menor calidad de los productos y en la escasa fiabilidad en el respeto de los términos contractuales (sobre este punto, Javorcik, 2004; y Kaminski y Ng, 2004).

Los utensilios utilizados en el proceso productivo por parte de los productores de acondicionadores y refrigeradores son muy complejos y extremadamente avanzados desde un punto de vista tecnológico. La vicentina *Salvagnini*, una de las mayores suministradoras de *Arneg*, es líder mundial en las tecnologías para la elaboración de la chapa<sup>41</sup>. *Salvagnini* suministra maquinaria a *Oscar Tielle Est Europa*, pero esto no significa para *Salvagnini* una presencia en el mercado rumano: el mercado para sus máquinas está todavía poco desarrollado, se prefieren utensilios simples<sup>42</sup>, y los procesos de transferencia de las tecnologías de producción y de transmisión de competencias (que se ceban con la formación de los técnicos locales) resultan, por eso, extremadamente limitados.

Pasando a las operaciones que se llevan a cabo aguas abajo del proceso de producción, destacamos como la distribución de los productos *Arneg* se realiza a través de diversos canales, según la tipología del cliente. Con las grandes cadenas de distribución internacional (*Billa*, *Metro*, *Carrefour*) la contratación está centralizada, y estos clientes se dirigen directamente a la empresa madre (*Arneg*), pidiéndole un soporte *in situ*. En los demás casos, la venta se efectúa a través de agentes locales —en general distribuidores locales que disponen ya de una actividad bien encaminada y de un cierto mercado—. A diferencia de *Carrier*, que utiliza sus propios agentes de venta, *Arneg* prefiere establecer *joint-venture* con sociedades locales, como *Unicomp*. *Unicomp* es una sociedad de distribución de medianas dimensiones, tiene diversas sedes en Rumanía y distribuye en exclusiva a *Arneg* en lo que se refiere a los sistemas de refrigeración comercial: esta organización ofrece ventajas respecto a la distribución directa<sup>43</sup>. Para los productos del grupo, *Unicomp* se ocupa del transporte (a través de porteadores rumanos), del montaje, de la manutención y de los servicios post-venta. Las relaciones entre el gran grupo y el distribuidor local son relaciones jerárquicas y *Unicomp* goza de una escasa autonomía: el productor no está obligado a informar a los distribuidores de los cambios de las propias estrategias de producción y venta.

<sup>41</sup> Fundada en 1963, es la primera empresa italiana que introdujo la automatización en la elaboración de la chapa. Hoy cuenta con un millar de trabajadores, más de 600 en la planta de Italia y 220 en la austriaca. El grupo comprende también un *holding* financiero en Holanda, 12 filiales comerciales en propiedad (en Europa, Asia, EEUU y Australia), más un cierto número de agentes independientes exclusivos en Europa Centro-Oriental. El mercado de las máquinas para la elaboración de chapa se caracteriza, a nivel internacional, por la competencia entre empresas italianas, alemanas, finlandesas, japonesas y suizas. Como siempre, para los productores de máquinas sofisticadas, el coste del producto no es un factor determinante de competitividad, desde el momento en que los sistemas *Salvagnini* se arriesgan a ofrecer *performances* superiores a las de la competencia.

<sup>42</sup> Como explica el responsable comercial para Europa del Este, la máquina *Salvagnini* más barata cuesta 350 millones de euros: en su lugar, los clientes rumanos prefieren comprar cuatro máquinas manuales y emplear un mayor número de trabajadores.

<sup>43</sup> *Unicomp* distribuye *Carrier* sólo para los sistemas de aire acondicionado.

## 5. Conclusiones

Los procesos de deslocalización al extranjero de partes del proceso productivo en la industria del calzado están motivados por la búsqueda de la reducción del coste del trabajo. Las empresas del mueble se han internacionalizado para realizar un control sobre la adquisición de su materia prima, la madera, y han procedido por medio de un mayor nivel de integración vertical de los procesos productivos, incluyendo en el proceso gestionado dentro de la empresa las fases de adquisición y primera elaboración de la madera bruta<sup>44</sup>. Las empresas de la refrigeración, en su avance hacia el Este, miran al mercado rumano por su potencialidad de venta, y desde éste a otros mercados.

Las consecuencias derivadas del proceso de deslocalización del trabajo son muy diversas para las tres tipologías analizadas. En el primer caso, donde la empresa desplaza al extranjero producciones antes desarrolladas en el distrito, hay una sustitución entre la ocupación del distrito y la extranjera. Este proceso se ve en el cierre de muchas empresas de Montebelluno, mayoritariamente artesanales, especializadas en las fases del corte, ribeteado, producción de empeines, contrafuertes, y ensamblado, mientras el valor de la producción permanece casi igual<sup>45</sup>. Por el contrario, las empresas finales, que en el pasado ya habían fragmentado su producción deslocalizándola en el distrito, como pasó por norma en los años 80, a menudo presentan, después del desplazamiento al extranjero de fases de producción antes desarrolladas dentro, incrementos ocupacionales y en las cualificaciones de los trabajadores, debidos bien a la mayor complejidad de las operaciones ligadas a la gestión de la cadena global, bien al aumento de la producción que a menudo acompaña a la deslocalización extranjera y a la recuperación competitiva (Gianelle y Tattara, 2007). En el caso de los fabricantes de muebles, haber vuelto a internalizar la fase de adquisición de la materia prima no comporta por sí mismo una variación de la ocupación del distrito, que puede incluso reducirse en relación al desplazamiento al extranjero de fases productivas, como las primeras elaboraciones, que pueden estar conectadas a la fase de adquisición y primera elaboración de la materia prima, y que una vez se hacían en el Véneto. En el caso de los sistemas de refrigeración, estamos en presencia de cadenas guiadas por los productores (Gereffi, 2007), donde la empresa italiana de producción decide internacionalizar algunos procesos, de forma más o menos completa según el grado de desarrollo del mercado en el que opere, para controlar nuevas áreas comerciales de salida: se habla entonces de internacionalización de la producción, con repercusiones ocupacionales generalmente positivas en el distrito, incluso en términos de cualificación, porque de hecho la empresa dirige ahora una gran cantidad de productos.

<sup>44</sup> Por el contrario, el cambio en la organización de los procesos productivos y el alargamiento hacia el Este de las empresas del mueble influyen en la composición del personal en las empresas del distrito que forman parte del *indotto*, desde el momento en el que la creación de realidades productivas en Rumanía comporta, en general, la renuncia a un cierto número de suministradores dentro del distrito. No obstante, lo anterior no se cumple en el caso de las empresas del *sport-system*, que siguen manteniendo fuertes vínculos con los suministradores tradicionales dentro del distrito, desde el momento en que los materiales utilizados son enviados desde Italia.

<sup>45</sup> Para una interesante comparación, véase Rabelotti (2004).



Los tipos de relaciones que se conforman en el mercado de deslocalización, que en los casos examinados es el mercado rumano, son muy variados. En el caso de las empresas de calzado que actúan a través de inversiones directas, la unidad extranjera realiza la elaboración completa del zapato a partir de pieles y de accesorios importados, con obvias repercusiones sobre la ocupación y la habilidad de la fuerza de trabajo<sup>46</sup>. Las empresas de calzado siguen usando también a tejedores locales, italianos o rumanos. En estos casos, las relaciones que se instauran con los contratistas extranjeros son de tipo relacional, en el sentido que no se les delegan operaciones simples, sino a menudo complejas (*upgrading* de proceso y de producto: los zapatos de mujer, las series cortas) y el contratista se hace cargo de la flexibilidad del proceso productivo, lo que presupone una relación de confianza estrecha entre cliente y contratista. De hecho, *Filty* que hace de contratista para *Geox*, descarga en contratistas de segundo nivel las eventuales variaciones imprevistas en las órdenes por parte de *Geox*, que es un cliente muy importante para ella. *Bonis*, que debe gestionar las peticiones que provienen de las casas de moda, que requieren tiempo breve y extrema variabilidad, indica como elementos que han empujado a la deslocalización la necesidad de aumentar y de hacer más flexible la capacidad productiva.

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2006), en la clasificación de las relaciones que conectan los anillos de las cadenas globales, insisten sobre los aspectos de naturaleza tecnológica que caracterizan las relaciones entre clientes y vendedores; pero, de hecho, la delegación de la gestión de la flexibilidad de los procesos, incluso en presencia de elaboraciones simples, implica un vínculo entre contratista y cliente de tipo relacional, que no tiene nunca que ver con la complejidad de la tecnología. El contratista debe tener una organización del trabajo elástica, que el cliente no tiene; y debe poder contar con diversos clientes, ya que de otro modo no podría ser flexible si no cerrando la actividad. Por eso entre contratista y cliente no puede haber una relación de exclusiva dependencia. En el caso del calzado en Rumanía, *Banatin*, *Filty* y *Acellum* son empresas que tienen una elevada capacidad productiva y producen también para clientes distintos de los entrevistados; tienen una cartera de clientes bastante diferenciada, y por lo tanto, no están ligadas al cliente italiano por una relación de dependencia. En realidad la taxonomía de Gereffi, Humphrey y Sturgeon viene contextualizada: por ejemplo, relaciones que son de mercado en Italia, donde es fácil encontrar contratistas con estándares de calidad y costes ajustados, pueden llegar a ser relacionales en un contexto atrasado, porque requieren la implicación técnica u organizativa del cliente y del contratista.

Hemos visto que hay una tendencia a deslocalizar, especialmente en los últimos años, fases crecientes del proceso productivo, tanto que las importaciones de empeines y otros semielaborados en Italia han disminuido netamente, al llegar ensamblados, y el producto se ha hecho en gran parte en Rumanía. No obstante, la producción vendida directamente en el mercado interior por los contratistas rumanos es muy modesta y asume, a día de hoy, un significado residual.

<sup>46</sup> Sobre la incapacidad de la inversión directa inversora de este tipo para generar desarrollo en el país beneficiario, véanse los casos de Honduras y México, en lo que respecta al vestido, tratados por Gereffi (2007). Para el calzado, véase Schmitz (1999 y 2004).

Producir para una marca extranjera requiere una organización interna adecuada y unas capacidades productivas también avanzadas, pero circunscritas a la esfera de la producción; distinto es vender en otros mercados o en el mercado interno, porque esta actividad requiere otro tipo de competencias, presupone una cierta autonomía desde el punto de vista productivo, pero también notables capacidades organizativas y de aprendizaje. Se habla en este último caso de *upgrading* funcional (Humphrey y Schmitz, 2002; y Schmitz, 2004 y 2006), y este proceso parece aún lejano<sup>47</sup>.

El caso del distrito del mueble subraya cómo se está desarrollando una progresiva actualización de las competencias productivas de las fases deslocalizadas en Rumanía. Se empieza con la presencia de técnicos italianos, transportes efectuados por mensajeros italianos, colas y herramientas similares para los muebles enviados por la empresa italiana para la que se trabaja. Pero, una vez tomada la decisión de adquirir una fábrica en el extranjero, la empresa mobiliaria que hemos entrevistado más en profundidad, nos ha explicado cómo gradualmente se han unido para operar sin la presencia constante de técnicos italianos, con transportistas locales, suministradores locales de materias productivas y de embalajes, mientras *Valencassetti* está preparando una planta que le permitirá, a partir de 2008, transferir a Rumanía la fase del barnizado que era antes llevada a cabo en Italia, para completar el ciclo productivo. También los datos sobre los flujos comerciales parecen indicar un lento proceso de crecimiento de la capacidad competitiva de Rumanía en las producciones de muebles tradicionales, además de en madera, que sigue siendo de largo el apartado más importante de las exportaciones en este sector (Kamiski y Ng, 2004; y Banco Mundial, 2004).

El papel que juegan en estos procesos las relaciones entre cliente y contratista es aún muy complejo. Por un lado, las empresas del mueble proceden por procesos integrados, interiorizando, si es posible, el suministro de materia prima, con mínimas repercusiones sobre el distrito donde opera la empresa matriz; por otro lado, las empresas que producen muebles de baño y de cocina, que representa el sector más dinámico y provechoso del distrito liventino, no consideran conveniente deslocalizar en el extranjero. Estas empresas, en comparación con las otras empresas del distrito, han tenido en los años recientes los mejores resultados en términos de crecimiento de la facturación, de los beneficios y de la ocupación, pero necesitan una red de suministro muy diferenciada, que se extiende a sectores diversos (acero inoxidable, plástico, vidrio), que no es posible crear en un país atrasado. La cadena productiva está sectorialmente poco circunscrita (*cross-sectorial*), y muchas empresas mantienen con sus suministradores relaciones poco codificadas y de naturaleza relacional, porque producen productos nuevos, series cortas y modelos basados en la experimentación de nuevos materiales.

<sup>47</sup> Schmitz (1999) y Bazán y Navas-Alemán (2003) recuerdan el caso del *upgrading* del distrito del calzado brasileño de Sinop. Bazán y Navas-Alemán subrayan cómo las empresas locales han comprendido la utilidad de vender en el mercado nacional en una óptica de diversificación de riesgos y *upgrading* funcional (en marketing, diseño, marca y similares).



En el caso de la refrigeración, se llevan a cabo, en el país de deslocalización, relaciones de suministro de tipo más tradicional, que requieren el respeto de estándares de calidad elevados. *Oscar Tielle Est Europa* ha trenzado con las empresas locales un elevado número de vínculos respecto a las empresas de los dos distritos precedentes: se trata de relaciones de colaboración con empresas mecánicas que suministran semielaborados (aunque en un primerísimo estadio de elaboración) y con empresas que suministran servicios de distribución y asistencia post-venta.

Las empresas italianas que dirigen cadenas del valor globales, desarrollan en el interior del país características intangibles de elevado valor añadido, que tienen una importancia crucial en la determinación de la competitividad del producto<sup>48</sup>. No obstante, en los casos analizados, se entrevén interesantes perspectivas de cambio. De hecho, durante nuestras entrevistas los dirigentes italianos han manifestado la intención de transferir a los establecimientos rumanos también las elaboraciones más complejas (y, por consiguiente, la maquinarias necesaria para ello), como la inyección de las suelas en el caso de la empresa que produce calzado de montaña, con la elaboración de parte del muestrario, en el caso de *Geox*, o el barnizado de los cajones por parte de *Valencassetti*. En general, progresivamente se intenta hacer lo más autónoma posible la realidad productiva en Rumanía y formar personal local capaz de dirigir la actividad a través de la transferencia de competencias en el control de los estándares de calidad, de la gestión y de la logística.

## 6. Bibliografía

- ARNDT, S. W. y KIERZKOWSKI, H., eds. (2001): *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford, Oxford University Press.
- BAIR, J. y DUSSEL, P. E. (2006): «Global commodity chains and endogenous growth: Export dynamism and development in Mexico and Honduras»; en *World Development* (34, 2).
- BANCA INTESA-SAN PAOLO (2007): *I distretti italiani del mobile*.
- BANCO MUNDIAL (2004): *Romania. Restructuring for EU Integration. The Policy Agenda. Country Economic Memorandum. Volumen 2: Main Report and Annexes*.

<sup>48</sup> Las empresas rumanas no están implicadas en las funciones de diseño y planificación, dadas las escasas capacidades de diseño. En las empresas estatales, los modelistas sólo alcanzaban de vez en cuando un diseño de calidad y se limitaban a aportar modificaciones mínimas a los modelos llevados por los clientes extranjeros (americanos o alemanes), para adaptarlos a las exigencias del mercado local. En ausencia de una competencia verdadera y propia, dentro del COMECON, el desarrollo de un diseño de calidad era poco provechoso y, a fin de cuentas, innecesario, desde el momento en el que las ventas no dependían exclusivamente de las preferencias de los consumidores. Se puede presumir que –si es cierto que Rumanía no goza de diseñadores de alta especialización–, es sobre todo la falta de los conocimientos relativos a los mecanismos del mercado y de la demanda de los consumidores lo que impide a las empresas rumanas tener un papel en el diseño y planificación de los productos.

- BAZÁN, L. y NAVAS-ALEMÁN, E. (2003): «Upgrading in the Global and National Value Chains: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley Footwear cluster, Brazil»; comunicación presentada al *EADI Workshop Clusters and Global Value Chains in the North and in the Third World*.
- BORTOLUZZI, G. y CIVIERO, M. (2005): «Processi di internazionalizzazione nel distretto del mobile del Livenza-Quartier del Piave»; en *Economia e Società Regionale* (3). También en TATTARA *et alii*, ed. (2006).
- CALLEGARI, F. (2004): «Strategie e modelli di internazionalizzazione del distretto Montebelluna. Una ricerca sul campo indaga natura e intensità delle relazioni con i paesi dell'allargamento»; en *Economia e Società Regionale*. También en TATTARA *et alii*, ed. (2006).
- CAMUFFO, A.; FURLAN, A. y ROMANO, P. (2006): «Customer-supplier integration forms in the air-conditioning industry»; en *Journal of Manufacturing Technology Management* (17); pp. 633-655.
- CCIAA DE TREVISO (2003): *Patto per lo sviluppo del Distretto*.
- CCIAA DE PADUA (2003): *Patto per lo sviluppo del Distretto Veneto del Condizionamento e della refrigerazione industriale*.
- CRESTANELLO, P. y TATTARA, G. (2006): «Connessioni e competenze nei processi di de-localizzazione delle industrie venete dell'abigliamento e delle calzature in Romania»; en TATTARA *et alii*, ed. (2006).
- DUNNING, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, Addison Wesley.
- DURANTE, V., ed. (2002): *Osem Rapporto 2002*.
- EARLE, J. S. Y OPRESCU, G. (1995): «Romania»; en COMMANDER, S. y CORICELLI, F., ed: *Unemployment, Restructuring and the Labor Market in Eastern Europe and Russia*. Washington Congress Publications.
- EGGER, P. y STEHRER, R. (2003): «International Outsourcing and the Skill-Specific Wage Bill in Eastern Europe»; en *The world economy* (26, 1); pp. 61-72.
- FEENSTRA, R. C. y HANSON, G. H. (1997): «Foreign direct investment and relative wages: Evidence from Mexico's maquiladoras»; en *Journal of International Economics* (42, 3-4); pp. 371-393.



- FINGER, J. M. (1975): «Tariff provision of offshore assembly and the exports of developing countries»; en *The Economic Journal* (85, 338).
- FINGER, J. M. (1976): «Trade and domestic effects offshore assembly provision in the US tariff»; en *The American Economic Review* (66, 4).
- GEREFFI, G. (2007): *The New Offshoring of Jobs and Global Development*. Ginebra.
- GEREFFI, G; HUMPHREY, J. y STURGEON, T. (2005): «The governance of global value chain»; en *Review of International Political Economy* (12, 1). Publicado también bajo el título «Il governo delle catene di valore globali»; en TATTARA *et alii*, ed. (2006).
- GIANELLE, C. y TATTARA, G. (2008): «Producing abroad while making profits at home: Veneto footwear and clothing industry»; en MORRONI, M., ed.: *Corporate Governance, Organization and the Firm: Co-operation and Outsourcing in a Globalised Market*. Elgar and Pitman.
- GRANDINETTI, R. (2002): «Indagine sui distretti del Livenza e del Quartier del Piave»; en *Economia e Società Regionale* (1, 2).
- GRAZIANI, G. (1998): «Globalization of production in textile and clothing industries: The case of Italian foreign direct investment and outward processing in eastern Europe»; en ZYSMAN, J. y SCHWARTZ, A.: *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*. Universidad de California.
- HIRSCHMAN, A. O. (1958): *The strategy of economic development*. New Haven, Yale University Press- Hay traducción italiana (1968): *La strategia dello sviluppo economico*. Florencia, La Nuova Italia.
- HUMPHREY, J. Y SCHMITZ, H. (2002): «Does Insertion in Global Value Chain affect upgrading in Industrial Clusters?»; en *Regional Studies* (36, 9); pp. 1.017-1.027.
- JAVORCIK, B. S. (2004): «Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages»; en *American Economic Review* (94, 3); pp. 605-627.
- KAMINSKI, B. y NG, F. (2001): *Trade and production fragmentation. Central European Economies in European Union networks of production and marketing*. WB Policy Research Working Paper.
- KAMINSKI, B. y NG, F. (2004): *Romania's integration into European markets: implications for sustainability of the current export boom*. WB Policy Research Working Paper.

- KRUGMAN, P. (1995): «Growing World Trade»; en *Brookings Papers on Economic Activity* (1); pp. 327-377.
- MARKUSEN, J. R. y VENABLES, A. J. (1999): «Foreign direct investment as a catalyst for industrial development»; en *European Economic Review* (43, 2); pp. 335-356.
- RADUCANU, I. Raducanu (2005): *Impactul aderarii Romaniei la UE asupra cometului cu textile si pielarie-incaltaminte*. Bucarest, ASE.
- RABELLOTTI, R. (2004): «How globalization affects Italian industrial districts: the case of Brenta»; en SCHMITZ, H., ed. (2004); pp. 140-173.
- SCHMITZ, H., ed. (2004): *Global Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham, Edward Elgar.
- SCHMITZ, H. (1999): «Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil»; en *World Development* (27, 9); pp. 1.627-1.650.
- SCHMITZ, H. (2006): «Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains»; en *European Journal of Development Research* (18, 4); pp. 546-571.
- TATTARA, G.; CORÒ, G. y VOLPE, M., ed. (2006): *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*. Roma, Carocci.
- TATTARA, G., ed. (2001): *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*. Milán, Franco Angeli.