

---

## Estrategias empresariales y mediaciones estatales en la industria de artículos de uso doméstico. Un caso particular de los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad (2002-2012)

Autor(es): Naspleda, F.

Fuente: H-industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina, N° 23 (Diciembre 2018), pp. 71-90.

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Vínculo: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/1229>

---



Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Attribution-NonCommercialNoDerivatives 4.0 International*.

Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

### ¿CÓMO CITAR?

**Naspleda, Federico.** (2018) Estrategias empresariales y mediaciones estatales en la industria de artículos de uso doméstico. Un caso particular de los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad (2002-2012). *H-industri@* 23: 71-90.  
<http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/1229>



H-industri@ es una revista académica semestral editada por el **Área de Estudios Sobre la Industria Argentina y Latinoamericana (AESIAL)** perteneciente al Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (IIEP-Baires): <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind>

## **Estrategias empresariales en la industria de artículos de uso doméstico: crecimiento, concentración e internacionalización de su producción en los años de posconvertibilidad (2002-2012)**

*Business Strategies in the Household Appliances Industry: Growth, Concentration and Internationalization of its Production in the Post-Convertibility Years (2002-2012)*

Federico Daniel Naspleda<sup>i</sup>  
[fdnaspleda@gmail.com](mailto:fdnaspleda@gmail.com)

### **Resumen**

Durante la posconvertibilidad si consideramos la dinámica de la totalidad de los sectores de la industria argentina, se destacan un grupo de sectores que presentan un incremento productivo novedoso respecto del modo de acumulación anterior -de convertibilidad-. Entre los mismos se encuentra la producción de artículos de uso doméstico. El objetivo del presente trabajo es explicar y comprender las estrategias de las principales empresas de crecimiento alto que integran el sector en los años de posconvertibilidad. De tal manera se vinculan dimensiones macro, meso y microeconómicas para evaluar sus desempeños y transformaciones a nivel empresarial y en el sector.

**Palabras clave:** ESTRATEGIAS EMPRESARIALES; SECTOR ELECTRODOMÉSTICO; INDUSTRIA ARGENTINA DE POSCONVERTIBILIDAD.

### **Abstract**

During the post-convertibility period, if we consider the dynamics of all the sectors of the Argentine industry, a group of sectors stand out that present a new productive increase with respect to the previous accumulation mode -of convertibility-. Among them is the production of household items. The objective of this paper is to explain and understand the strategies of the main high growth companies that make up the sector in the post-convertibility years. In this way, macro, meso and microeconomic dimensions are linked to evaluate their performances and transformations at the business level and in the sector.

**Keywords:** BUSINESS STRATEGIES; HOUSEHOLD APPLIANCE SECTOR; ARGENTINA INDUSTRY POSCONVERTIBILIDAD.

**Recibido:** 26 de enero de 2018.

**Aprobado:** 27 de noviembre de 2018.

---

<sup>i</sup> Investigador-becario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET/UNQ/IESAC), Licenciado en Sociología (Universidad Nacional de La Plata), Master en Sociología Económica (Universidad de San Martín) y Doctorando en Desarrollo Económico (Universidad Nacional de Quilmes).

## Introducción

En el presente trabajo integramos un estudio macro y meso económico referido a la dinámica industrial y en especial a los sectores dinámicos en la posconvertibilidad para justificar el estudio a nivel micro de uno de sus casos: el sector productor de electrodomésticos llamado de línea blanca.

El nivel de análisis micro comprende las estrategias de las empresas de crecimiento alto que participan en el sector siendo un elemento esencial que, en complemento con el nivel meso, explica el desempeño industrial de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad (SDP). De esta manera se considera fundamental explicar tanto las estrategias de las empresas de crecimiento alto que integran el sector en el marco de un mercado competitivo a nivel nacional, regional e internacional, como evaluar la importancia de las políticas estatales directas e indirectas sobre ellas.

Es preciso considerar la poca cantidad de aportes académicos que estudian las características al interior de sectores industriales particulares en Argentina, en función de las estrategias de las empresas que los componen y en conexión con las mediaciones políticas que los afectan desde el punto de vista de sus desarrollos (Rougier, 2014).

En primer lugar, a nivel macro la evolución industrial en los años de posconvertibilidad (2002-2012) se divide en dos periodos siguiendo el Cuadro 1: una fase de recuperación (2002-2005) y otra de crecimiento (2005-2012). Es que recién en el año 2005 se produce un cambio cualitativo en el cual el crecimiento del PBI y del PBI manufacturero sobrepasa el nivel máximo anteriormente alcanzados en el modo de acumulación de convertibilidad -en el año 1998-, lo que inicia, a partir del 2005, una fase de crecimiento novedoso.

**Cuadro 1: Evolución del PBI y de la industria manufacturera, 1998 y 2001-2012 (en millones de pesos de 1993)**

Año	PBI	Industria
<b>1998</b>	<b>288.123,305</b>	<b>49.525,624</b>
2001	263.996,674	40.626,828
2002	235.235,597	36.176,069
2003	256.023,462	41.952,37
2004	279.141,289	46.976,61
<b>2005</b>	<b>304.763,529</b>	<b>50.480,321</b>
2006	330.564,97	54.974,931
2007	359.169,903	59.152,879
2008	383.444,183	61.841,927
2009	386.704,385	61.502,972
2010	422.130,052	67.547,339
2011	459.571,105	74.962,496
2012	468.301,017	74.659,511

Fuente: elaboración propia a partir de datos de INDEC y CEP.

Si consideramos la dinámica de la totalidad de sectores que comprende la industria en Argentina. dentro de una división industrial de 49 sectores (según el Centro de Estudios para la producción: CEP), sobresale un grupo que presentan un incremento productivo novedoso respecto del modo de acumulación anterior; a estos los hemos identificado como dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la convertibilidad.

**Cuadro 2: Sectores dinámicos en la posconvertibilidad (SDP) en términos de la tasa anual acumulativa (1993-1998, 2005-2012, 1997=100) y participación en el VBP 2012**

Sectores	TAA 1993-1998	TAA 2005-2012	PVBP 2012	X 2012
<b>Dinámicos en la posconvertibilidad</b>	<b>-1,4%</b>	<b>12,9%</b>	<b>9,22%</b>	<b>3,16%</b>
Elaboración de bebidas (155)	0,4%	12,0%	5,40%	1,60%
<b>Artículos de uso doméstico (293)</b>	<b>1,9%</b>	<b>14,8%</b>	<b>1,80%</b>	<b>1,40%</b>
Fabricación de vidrio y productos de vidrio (261)	-1,1%	8,8%	0,40%	0,10%
Fabricación de calzado y sus partes (192)	2,0%	16,1%	1,60%	0,04%
Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática (300)	-7,5%	10,1%	0,02%	0,02%
<i>Total industria</i>	<i>2,4%</i>	<i>7,1%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Fuente: elaboración propia en base a datos del CEP.

Nota: TAA = tasa anual acumulativa.

Siguiendo el Cuadro 2, los SDP que se destacan son: elaboración de bebidas, artículos de uso doméstico -la llamada “línea blanca”-, y calzado. El resto de los sectores presentes en el cuadro no han cambiado su situación respecto a su participación en la industria en términos del VBP. Presentan un significativo crecimiento en un contexto de cambios a nivel de las políticas económicas, sobre todo en lo que refiere a un tipo de cambio real alto y a una moderada sustitución de importaciones. La trayectoria de estos sectores durante la posconvertibilidad permite observar las transformaciones más importantes de la dinámica industrial en relación a los cambios que se sucedieron en el nuevo modo de acumulación si bien es necesario mencionar que el peso de las continuidades entre los modos de acumulación es mayor.<sup>1</sup> De esta manera, si existieron cambios en el modo de acumulación de posconvertibilidad relacionados al crecimiento de nuevos sectores industriales es necesario comprender los factores que expliquen su mejor resultado. Es por esto por lo que en el presente trabajo se estudia una parte de estas transformaciones, situadas en la dinámica del sector de “Artículos de uso doméstico” (293). Su explicación permite comprender importantes aspectos del modo de acumulación de posconvertibilidad.

El modo en que se examina el sector en estudio en el presente trabajo se relaciona directamente a trabajos previos que revelan la importancia del estudio de las estrategias empresariales. Su importancia radica en las transformaciones existentes en Argentina y Brasil en los años noventa por el incremento inusitado de inversión extranjera directa motivadas por la mayor apertura económica de sus economías. (López, 2006). En particular, en la Argentina de convertibilidad, el impacto de las empresas multinacionales (EMN) durante los años noventa provocó una creciente tendencia hacia la internacionalización, concentración y especialización del entramado productivo.<sup>2</sup> Durante los años de posconvertibilidad avanzó la presencia de EMN en el entramado industrial, por lo que este fenómeno es relevante.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Las continuidades presentes entre los modos de acumulación industrial de convertibilidad y posconvertibilidad se pueden comprender de mejor manera en los trabajos de Azpiazu y Schorr (2010) y Schorr (2013). Dichas continuidades se manifiestan en el crecimiento destacado en la convertibilidad y posconvertibilidad de sectores productores de *commodities* -en su mayoría sectores agroindustriales, de elaboración de hidrocarburos y de productos químicos- por encima de sectores cuyos bienes se orientan al mercado local. Resultan ser estos sectores manejados por grandes compañías y conglomerados empresarios internacionales con escasa articulación interna en el plano productivo, de poca demanda de mano de obra y que otorgan salarios bajos.

<sup>2</sup> Al respecto: “Así, en 1998, las ET participaban con alrededor del 60% de las ventas de las 500 mayores firmas industriales, frente a un 34% en 1990” (López, 2006: 201).

<sup>3</sup> En relación con este punto, siguiendo el caso de las 500 empresas manufactureras más grandes del país se encuentra la misma tendencia entre los años 1993-2009, al pasar de verificarse 123 compañías internacionales

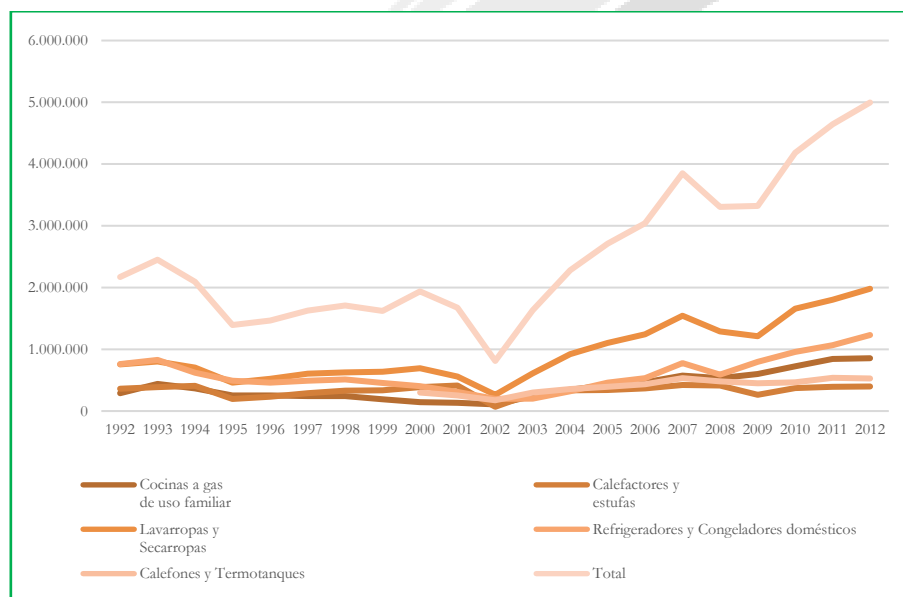
Teniendo en cuenta el sector en estudio, la mayor presencia de las EMN en Argentina y Brasil tuvo como resultado una mayor presión competitiva en la industria, y un mayor margen de maniobra de las empresas transnacionales para decidir que estrategias desplegar en cada país. Estas empresas se convirtieron en actores decisivos cuyas acciones determinaron la suerte del sector en Argentina. A continuación, se examinan las ramas del sector que más crecieron, para luego señalar características de sus mercados y de las EMN que participan en estas ramas.

Las manufacturas representativas en la Argentina comprendidas en el sector de artículos de uso doméstico se encuentran bajo la denominación “línea blanca”, y sus productos principales son: heladeras, cocinas y artículos a gas. Por esto se tendrán en cuenta las empresas que fabrican estos tres productos como las representantes de esta rama industrial.

El sector tuvo un elevado rendimiento novedoso en los años de crecimiento de la posconvertibilidad respecto a los años de crecimiento de la convertibilidad, con una tasa anual acumulativa en el periodo 2005-2012 del 14,8%, frente al 1,9% en el lapso de 1993-1998, situación que lo destaca frente al conjunto de las ramas industriales (Cuadro 2).

Sus productos se insertan en mayor medida en el mercado interno, tienen una elevada elasticidad-ingreso de su demanda por lo que dependen de la evolución del ciclo económico, y el crédito al consumo es fundamental para incrementar su consumo. A su vez las importaciones de insumos y de productos finales de mayor valor agregado tienen un fuerte peso y perduran a lo largo de décadas -sobre todo desde los comienzos de los años noventa hasta la actualidad-.

**Gráfico 1: Producción de artículos de línea blanca en Argentina, 1992-2012 (en unidades)**



Fuente: elaboración propia en base a INDEC: Estadística de Productos Industriales (EPI).

El Gráfico 1 muestra la evolución de las manufacturas de línea blanca en la posconvertibilidad en unidades, y presenta una fuerte correlación respecto a la trayectoria del PBI en general, y en el periodo de estudio, muestra su crisis más acuciante en el año 2002 -al ser uno

que representaban el 41,3% de la producción total industrial a 165 que daban cuenta del 66% de la producción (Schorr, Manzanelli y Basualdo, 2013: 68).

de los sectores más afectados en términos históricos- para luego tener una acelerada recuperación y, en el año 2004, crece por encima del máximo alcanzado en los años noventa -con una cantidad de 2.453.288 artículos de línea blanca- y mantiene una fase de acrecentamiento ininterrumpida hasta los años 2008-2009 (marcados por la crisis económica mundial), situación que no llega a una crisis por su reactivación y crecimiento en el periodo 2010-2012. En general, los productos de esta rama industrial tuvieron, en el periodo de mayor incremento histórico 2004-2012, un crecimiento del 119,6%, mientras que en su interior están las manufacturas que más se producen en el país: los lavarropas y secarropas con una tasa de crecimiento del 115,4% en el mismo ciclo, las cocinas a gas al 147,2% y los refrigeradores y congeladores domésticos con un 283,1%.<sup>4</sup> El resto de los productos crecen por debajo de los mencionados como principales. La reactivación y el crecimiento de la industria de línea blanca se relaciona por ser su demanda difundida, lo que muestra una alta sensibilidad en la actividad económica, el ingreso y su distribución. Este último aspecto se relaciona con la evolución económica y de la industria analizada anteriormente siguiendo el Cuadro 1.

A nivel microeconómico la principal tendencia que atraviesa el sector de línea blanca a nivel de las empresas continua las proyecciones globales: esto es, la cada vez mayor internacionalización y concentración de la producción como estrategia competitiva. En el país de estudio en los años de la posconvertibilidad, este fenómeno se desplegó de manera particular marcado por el crecimiento de la demanda de sus productos: en un primer momento, cuya tendencia la podemos ubicar entre los años 2002-2007 de crisis, recuperación y crecimiento del sector, tanto la oferta y los insumos predominantes eran sobre todo importados, teniendo gran injerencia la división de la producción preexistente desarrollada en los años noventa a nivel regional y siendo Brasil la base de operaciones de las grandes firmas multinacionales. En un segundo momento, posterior al año 2007, a nivel local empieza a tener mayor efecto un limitado proceso de sustitución de importaciones, tanto por la acción de las medidas regulatorias del estado como por la acción directa e indirecta de las EMN -que acentuaron su actividad mediante sus socios industriales y/o empezaron a producir directamente en el país-. Estos procesos se analizan más adelante.

La forma que adopta la competencia entre empresas del sector a nivel regional y mundial repercutió en la Argentina bajo el modo de diversas estrategias basadas en *joint ventures*, adquisiciones agresivas empresariales, planes de reestructuración hacia países emergentes y un fenómeno particular a destacar: la formación de socios industriales, es decir, de empresas locales que producen sus marcas para las corporaciones transnacionales. En definitiva, las empresas transnacionales en Argentina impulsaron estrategias *market seeking*, cuyo objetivo principal fue explotar el mercado interno de crecimiento acelerado, instalando plantas en el país sin planes de exportar hacia otros mercados globales (Dunning, 1988). De esta manera obtienen ventajas frente a las barreras físicas existentes, los altos costos de transporte, y aprovechan la estrategia de industrialización del país receptor -en términos del grado de protección de sus mercados- (Chudnovsky y López, 2002). Mientras que las empresas de marcas argentinas que sobrevivieron a la convertibilidad presentaron cambios estratégicos principalmente vinculados a asociaciones con las multinacionales. Estas últimas siguieron estrategias defensivas (Kosacoff, 1998) especializándose en productos diferenciados (por la trayectoria

---

<sup>4</sup> Para ver en mayor detalle la relevancia de estos productos -lavarropas y secarropas, heladeras y congeladores domésticos, y cocinas a gas- en el agrupamiento sectorial línea blanca se puede consultar los estudios de CEP (2004 y 2008).

de sus marcas) y más relacionadas con la demanda sin transformaciones tecnoproductivas sustanciales.

Bajo estas formas es que las empresas internacionales se expandieron en el mercado argentino más allá de las regulaciones estatales al sector que les limitaba la importación de productos. Tanto la internacionalización y concentración del rubro como las políticas regulatorias impulsaron el desarrollo de la industria nacional, aunque se hallara subordinada principalmente al crecimiento de las empresas multinacionales por su perfil productivo caracterizado por: especialización productiva, productos con bajo valor agregado y baja cantidad de exportaciones. A continuación, se analiza la evolución del sector en general y en particular de los productos que más crecieron en su interior.

### **Tendencias generales de la industria de electrodomésticos en la posconvertibilidad: la internacionalización de la producción local y la sustitución de importaciones limitada**

Como se ha descrito anteriormente los productos más representativos del sector de línea blanca para el caso argentino son lavarropas, heladeras y cocinas.

Durante los años de convertibilidad se agudizaron las tendencias de concentración e internacionalización de la estructura productiva por el conjunto de reformas económicas que potenciaron la apertura del mercado local a la competencia internacional. Un conjunto de empresas con participación global y regional van a dirigir sus actividades, especialmente, en los mercados menos desarrollados y de mayor dinamismo, como fueron los casos de un conjunto importante de países de América Latina y Asia.

En términos globales, se conformó una división internacional y sobre todo regional de la producción de las industrias de línea blanca, siendo Brasil el país donde las EMN instalaron sus bases fabriles más desarrolladas y desde allí organizaron y distribuyeron gran parte de sus productos e insumos, tanto para su destacado mercado interno como para los mercados más importantes de Sudamérica. Para la Argentina, el resultado de estos procesos fue la eliminación de una parte importante de empresas locales, lo que ocasionó que quedaran en pie solo las que podían competir contra las empresas internacionales más destacadas del rubro -entre ellas se encuentran Alladio, Autosal, Domec, Longvie y Orbis-, y la radicación o reforzamiento de empresas globales que operan desde sus bases en Brasil y algunas en la Argentina -las más importantes son Whirlpool, Electrolux, BSH y Mabe, entre otras, como veremos más adelante- (CEP, 2004: 2-3).

Siguiendo el Gráfico 1 y el Cuadro 4, para la fase 1993-1998, este proceso condujo a que, frente a una caída de las unidades producidas por el conjunto del sector del 33,2%, se mantengan prácticamente los niveles de importaciones, pasando de 348,1 a 344,9 millones de dólares, como también su proporción de origen brasileño.

El principal proceso económico, descrito anteriormente como internacionalización, y la consiguiente eliminación de una parte importante del entramado industrial local de línea blanca condujo, a su vez, a la concentración de la actividad y de las empresas que pueden competir bajo estas condiciones. Sus características principales se definen por estrategias defensivas siendo empresas PyMES de alta especialización productiva abocadas a la demanda interna, que distan de la complejidad tecnológica y gran escala presentes en los productos y empresas internacionales. Así: “Según los números de la Federación de Cámaras Industriales de Artefactos para el Hogar de la

República Argentina (Fedehogar) [...] a fines de la década de los ochenta, esta entidad estaba integrada por 140 socios; en 1998 tenía sólo 40 y actualmente sus miembros son apenas 25 empresas” (CEP, 2004: 5).

En los años de la posconvertibilidad, la industria de línea blanca tuvo una rápida recuperación y presentó un crecimiento destacado desde los años 2003-2004 en los que se superó al año de máxima producción durante la convertibilidad (1993). Entre los años 2004-2012 se puede observar una fase de crecimiento genuino de la producción, que si bien se vio afectado por la crisis mundial 2008-2009, tuvo un repunte en los años 2010-2012. Estos fenómenos son explicados por la fuerte correlación entre la evolución del sector respecto al ciclo económico, de la demanda interna y la ampliación de créditos para el consumo.

Las características principales de la industria de línea blanca en la posconvertibilidad en términos cualitativos se identifican, en parte, con las presentes en los años de convertibilidad; las principales diferencias respecto al anterior modo de acumulación surgen en términos del proceso de sustitución de importaciones limitado que tuvo lugar en los últimos años del periodo. De esta manera, el perfil del sector continuó siendo principalmente mercado internista, presentando una elevada elasticidad-ingreso de su demanda, por lo que depende de la evolución del ciclo económico, del crédito al consumo que es fundamental para su desarrollo, y las importaciones de insumos y de productos finales de mayor valor agregado son determinantes para su ampliación. Sin embargo, este último punto se ve matizado por el proceso de sustitución de importaciones, limitado y subordinado a las estrategias de acumulación de las empresas internacionales en el interior del país, que se profundizó en el subperiodo 2008-2012 y produjo, a su vez, el crecimiento de empresas nacionales.

Debido a esto, cobra mayor importancia la evolución de la internacionalización, regionalización y concentración de la industria de línea blanca, como veremos a continuación. En primer lugar, en los años de posconvertibilidad en el país, la producción queda definida por la especialización productiva de las empresas nacionales, y la complejidad y elaboración de productos de mayor valor agregado de las empresas internacionales: “En general, los fabricantes locales se especializan en un determinado tipo de artefacto. Por su parte, las filiales comerciales de las multinacionales ofrecen una amplia gama de productos, que mayormente importan de sus plantas productoras (que en la región están mayormente en Brasil)” (CEP, 2008: 3). Las características de la producción y de las empresas que participan, antes mencionadas, marcan una continuidad respecto a las consecuencias de la restructuración productiva de los años de la convertibilidad, fenómeno que se mantiene para el año 2004: “Entre ellas, sólo algunas están en condiciones de competir en términos de productividad, competitividad y logística comercial con las multinacionales. Entre ellas se destacan: Alladio -que produce lavarropas (marcas Drean, Patriot y otras para terceros)-, Autosal [...] que fabrican heladeras marcas Columbia y Koh-i-noor” (CEP, 2004: 17).

En segundo lugar, las tendencias principales de internacionalización, regionalización y concentración que asume la producción de las empresas de crecimiento alto de electrodomésticos continúan presentes en la posconvertibilidad y son parte de un fenómeno más amplio de competencia internacional. Siguiendo el Cuadro 3 y los informes de CEP vemos que, en términos regionales desde la década de los noventa hasta la actualidad, Brasil se consolidó como el país de origen de la Producción de Whirlpool, Electrolux, Mabe y BSH, que exportan tanto bienes finales como insumos (CEP, 2004 y 2008; Donoso, 2008).

La importancia de Brasil en el sector es clave, es el principal importador de la Argentina hasta el año 2010 en el cual es superado por China. Durante la posconvertibilidad otros



grandes jugadores regionales tendrán presencia en el país de estudio a nivel planta, como es el caso de Mabe -en *joint venture* con General Electric, de presencia en varios países de América, que se quedará en la Argentina con Mc Lean durante la crisis de convertibilidad, y en Brasil en el año 2009 comprará a BSH Continental Electrodomésticos Ltda., situándose como el segundo gran jugador en ese país-, y otro, de menor tamaño, como Frimetal.

Las EMN a nivel global -Whirlpool, BSH y Electrolux- eligieron a Brasil ya en los años noventa como base estratégica productiva de sus bienes para Sudamérica, desde el cual las corporaciones organizan y dirigen la parte del proceso productivo de mayor valor agregado, con industrias de grandes escalas y alto grado tecnológico, presentando estándares de competitividad globales y altos niveles de integración (Donoso, 2008; CEP, 2008). Mientras que, en Argentina, en cambio, las industrias locales son de pequeño o mediano tamaño, especializadas en productos simples, en su mayoría orientada al mercado doméstico, y dependen de insumos producidos en Brasil.

**Cuadro 3: Principales empresas de la industria de línea blanca en Argentina, 2008**

Empresa	Marcas	Producción	Capital	Lavarropas	Heladeras	Cocinas
Whirlpool	Whirlpool, Cónsul, Eslabón de lujo	Brasil	EEUU	X	X	X
Electrolux	Electrolux	Brasil	Suecia	X	X	
Alladio (*)	Drean, Patriot (segunda marca) y Aurora	Argentina (Córdoba)	Argentina	X		
BSH (**)	Bosch	Brasil	Alemania		X	
Autosal	Columbia, Ko-hinoor (segunda marca)	Argentina (San Luis)	Argentina		X	
Frimetal (***)	Gafa	Argentina (Santa Fe)	Chile (*)		X	
Mabe	Patrick, Sacool, General Electric	Brasil, México, Argentina	México/EEUU		X	
Domec (*)	Domec	San Luis	Argentina			X
Longvie (*)	Longvie	Entre Ríos	Argentina			X
Orbis (*)	Orbis, Volcán	San Luis	Argentina			X
Argentrón	Ariston/Indesit	Italia	Argentina			X
Soriano	Ormay	Argentina	Argentina			X
Calorex	Martiri, Neba	Argentina	Argentina		X	
Briket	Briket, Marshall, Conqueror y Diplomatic	Argentina	Argentina		X	

Fuente: elaboración propia en base a CEP 2004 y 2008, *La Nación*, 10 de agosto de 2005, *Diario de Fusiones & Adquisiciones*, 26 de septiembre de 2011.

Nota (\*): socios industriales de Whirlpool.

Nota (\*\*): en 2009 gran parte de su producción en Brasil es adquirida por Mabe.

Nota (\*\*\*): en 2011 es adquirida por Electrolux.

Las estrategias de las EMN de crecimiento alto en Argentina son determinantes en la dinámica del sector de electrodomésticos, y presentaron dos formas particulares, de acuerdo con la evolución económica del país de los años de posconvertibilidad.

En el periodo 2002-2007 vemos una fuerte tendencia de estrategias de dirección de la producción importada desde las bases productivas brasileñas marcada por la retirada de

sus producciones locales -como sucedió con Whirlpool y Mabe-, y la profundización de la producción desde ese país -es el caso de Electrolux-. Este proceso respondió a los efectos de la crisis de la convertibilidad y el consiguiente contexto de incertidumbre del mercado argentino. De esta manera Whirlpool cierra su fábrica como respuesta a la crisis del 2002, y seguirá participando del mercado argentino a través de sus *head quarters* instalados en Buenos Aires, que se encargarán de importar los productos de sus fábricas en Manaus, Rio Claro, Joinville, São Paulo. Mabe si bien extiende su estrategia de *joint venture* con General Electric y compra a su asociada en la Argentina, Fagor, en el año 2003, durante los primeros años de la pos-convertibilidad, sigue la estrategia de Whirlpool y retira la mayor parte de su producción para importar sus productos desde Brasil (Whirlpool, 2003). Electrolux, a su vez, incrementa las importaciones de la Argentina y vende sus productos fabricados en Brasil. Siguiendo el Cuadro 4 teniendo en cuenta el origen de las importaciones brasileras en este periodo, ellas pasan el 40% y tienen un crecimiento histórico inusitado, muy superior al periodo de la convertibilidad, que como máximo tuvo un 31% en el crítico año 2001.

En un segundo momento (2008-2012) y a medida que el ciclo económico en la Argentina no solo muestra señales de rápida recuperación, sino que mantiene un crecimiento del sector de línea blanca, las EMN cambian su estrategia para pasar a la producción directa, y/o indirecta en el país bajo un proceso de sustitución de importaciones limitado y subordinado a ellas (si bien el origen de producción de importaciones brasileñas cae por debajo del 40%, no pierden relevancia.<sup>5</sup> Dichos límites se expresan en la conformación de una estructura productiva deficitaria, lo que hace que el sector presente un saldo negativo de su balanza comercial permanente, que es en el último año del periodo negativo por 225,9 millones de dólares (Cuadro 4). Este proceso sigue tres modalidades: a) con socios industriales, como es el caso de Whirlpool, que incorporará a sus productores locales antiguos otros que producirán para la multinacional, por ejemplo, Orbis, Macoser, Spar, Alladio y Mirgor. Es en este sentido que se profundiza: “el llamado ‘marquismo industrial’, de aparición reciente, tras la devaluación. Consiste en la fabricación de determinados productos para empresas industriales, quienes luego las venden usando sus propias marcas” (CEP, 2004: 18).<sup>6</sup> b) reforzando su producción local en el país con fábricas propias, como es el caso de Mabe en la provincia de San Luis y en Buenos Aires. Y c) con estrategias de participación agresiva, como es el caso de Electrolux, que en el año 2011 compra la empresa chilena Frimetal (Gafa), y de esta manera se asegura una posición de liderazgo en el mercado argentino de heladeras. En definitiva, todas las estrategias a) b) y c) se asemejan a la definición de *market seeking* donde el objetivo principal de las empresas multinacionales es explotar el mercado interno de un país instalando plantas (y en este caso mediante asociaciones con las empresas locales), sin planes de vincular la producción local hacia otros mercados globales (Dunning, 1988).

<sup>5</sup> El sentido de un proceso de sustituciones limitado refiere a que, por un lado, empresas de origen argentino incrementan su producción a costa de producir para otras empresas internacionales, profundizando su dependencia respecto a las mismas. Por otra parte, las EMN en los casos descriptos, pasan a producir en el país, pero solo con un objetivo de *market seeking* y a su vez seguir importando productos desde Brasil y China. Es interesante destacar el fenómeno del ingreso de productos de empresas internacionales de línea blanca que producen en China, en donde en el periodo 2008-2012 se convertirá en el país que encabeza el origen de la producción de las importaciones con excepción del año 2009.

<sup>6</sup> La producción de empresas pequeñas para EMN no es una particularidad del sector, sino que más bien el sector se incorpora a una tendencia global de la producción (el *hardware* de electrónica de consumo es un caso típico).

**Cuadro 4. Evolución de las exportaciones, importaciones y saldo comercial de la industria de línea blanca, y participación de las importaciones brasileñas 1993-2012 (en millones de dólares de 2012, y en porcentaje)**

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Importaciones brasileñas
1993	11,6	344,9	-333,3	24,8%
1994	15,8	348,5	-332,7	16,2%
1995	44,2	244,2	-200	19,2%
1996	28	327,2	-299,2	19,3%
1997	26,5	398,9	-372,4	20,4%
1998	15,5	348,1	-332,6	22,8%
1999	18,3	303,2	-284,9	30%
2000	13,9	342,4	-328,5	32,2%
2001	16	281,1	-265,1	33,1%
2002	19,9	32,5	-12,6	43%
2003	19,8	133,7	-113,9	64,5%
2004	26,2	214,6	-188,4	52,4%
2005	37,3	286,6	-249,3	50,7%
2006	51,5	347,3	-295,8	48,6%
2007	72,6	511,2	-438,6	41,6%
2008	66,2	458,2	-392	34,3%
2009	44,7	323	-278,3	36,9%
2010	60	404,3	-344,3	32,8%
2011	48	319,6	-271,6	20,9%
2012	41,7	267,6	-225,9	17,8%

Fuente: elaboración propia en base a datos de CEP.

La importancia de los productos de línea blanca producidos por el capital internacional en el país de estudio condujo a que dichos cambios estratégicos se observen en las importaciones y sus orígenes, realizados por Argentina en el periodo de posconvertibilidad como observamos en el Cuadro 4. El aumento de las importaciones está relacionado con el crecimiento de la fase económica y específicamente con el de los productos de línea blanca en la posconvertibilidad. Así, en términos de las importaciones, encontramos un ciclo fuertemente ascendente entre los años 2002-2007 y en el último año encontramos un máximo histórico de 511,2 millones de dólares; posteriormente existe un ciclo descendente 2008-2012 y en el último año el valor cae hasta llegar a 267,6 millones. Si comparamos los promedios de las fases de crecimiento económico en la convertibilidad y posconvertibilidad, para no tener en cuenta los periodos de crisis, vemos que, en la fase 1993-1998, las importaciones eran en promedio 335,3 millones de dólares, mientras que el período 2005-2012 tiene un promedio de 364,7 millones, lo que muestra un incremento en la última fase del 10%. A su vez en el mismo periodo 2005-2012 las unidades de producción de los productos de línea blanca se incrementaron un 84%, mientras que las importaciones, como vimos anteriormente, comienzan una fase descendente, lo que marca una limitada sustitución de importaciones que será analizada posteriormente.

Por otra parte, siguiendo el mismo cuadro, el saldo comercial del sector de estudio es negativo en términos estructurales, que permanece así tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad, si bien muestra una tendencia descendente en el periodo 2008-2012 de -42,4% que finaliza con un saldo negativo de 225,9 millones de dólares, en contraste al fuerte crecimiento del subperiodo 2003-2007, en el que se incrementó un 285,1%. Por esto existe una estructura productiva deficitaria que limita el desarrollo del sector.

Por último, en lo que respecta al Cuadro 4, Brasil presenta una participación en las

importaciones argentinas destacadas de más del 40% entre el 2000-2007, que coincide con el periodo de fuerte crecimiento de las importaciones.

En cuarto lugar, a las empresas argentinas más importantes del sector las podemos ubicar en el Cuadro 3: Alladio, Autosal, Domec, Longvie, Orbis, Calorex, Soriano y Briket. En general, presentan una trayectoria de larga data, y responden a la demanda del mercado interno con productos especializados, que son de bajo desarrollo tecnológico y en general participan en un solo rubro -elaboran cocinas o heladeras o lavarropas- (CEP, 2004 y 2008).

Las estrategias de las industrias argentinas mencionadas se enmarcan, por un lado, en el aprovechamiento de los cambios económicos favorables, esto es, del tipo de cambio que propició cierto nivel de protección del mercado interno, la evolución favorable del ciclo económico, el crédito existente para adquirir sus productos y las necesidades de las empresas multinacionales de tener socios industriales -industrias locales que produzcan sus marcas-.

Por otra parte, un conjunto de políticas estatales las benefició, entre ellas las más importantes fueron el freno y control de importaciones a través de las políticas de cupos (Declaración Jurada Anticipada de Importación: DJAI) y las regulaciones al sector mediante las licencias no automáticas de importaciones.

En conjunto, dichos aspectos económicos y políticos propiciaron un mayor dinamismo a nivel del mercado interno de la industria nacional de línea blanca respecto a los años noventa -sobre todo en lo que respecta a la producción de cocinas, abastecida con más del 90% por la industria nacional-, que si bien pudo atender a una demanda creciente en términos históricos -que acompañó la evolución del ciclo económico-, no pudo competir respecto a la *performance* de sus competidores internacionales ni expandirse significativamente hacia el mercado externo, especialmente en las ramas industriales que producen lavarropas y heladeras, como se observó.<sup>7</sup>

En un primer momento la industria nacional del rubro siguió una estrategia defensiva semejante a la referida anteriormente por las ideas de Kosacoff (1998), y que pueden complementarse con el siguiente análisis de Schvarzer (1996: 329) para los años de convertibilidad: “Todos los indicadores señalan que la industria tendió a sostener una estrategia `defensiva` basada en el aprovechamiento de los equipos existente, en la tendencia a la reducción del personal [...] y en la decisión de realizar las inversiones necesarias para subsistir”.

En cambio, en la etapa de crecimiento posterior al año 2004 parte importante del incremento de la producción de las PyMEs nacionales es consecuencia de sus asociaciones industriales con empresas transnacionales. Esto genera una mayor subordinación a las estrategias de las transnacionales, que aumenta la dependencia de las PyMEs locales respecto a las multinacionales tanto por su demanda como por los insumos que proveen. Este proceso produjo importantes cambios en la estructura productiva, lo cual aumentó la sustitución de importaciones y, según la autoridad estatal en materia industrial: “el 80% de las heladeras que se venden en la Argentina se fabrican en el país, mientras que en 2003 ocupaban apenas el 30% del mercado. Las cocinas, en tanto, pasaron de un 78% a casi el 95% de fabricación local y los lavarropas de un 75% a casi el 90%”.<sup>8</sup> Este dato, si bien debe ser relativizado sobre todo

<sup>7</sup> “En los últimos años la participación de la producción nacional sobre las ventas del sector ha crecido considerablemente, pasando en promedio del 55% durante los '90 al 64% en el período 2003-07” (CEP, 2008: 8).

<sup>8</sup> “Giorgi: El crecimiento de las inversiones es producto del proceso de reindustrialización.” *Infocampo*, 4 de enero de 2012. <https://www.infocampo.com.ar/giorgi-el-crecimiento-de-las-inversiones-es-producto-del-proceso-de-reindustrializacion/>.

por el nivel de las importaciones, no debe ser desestimado como tendencia de la concentración e internacionalización de la industria de línea blanca a nivel nacional.

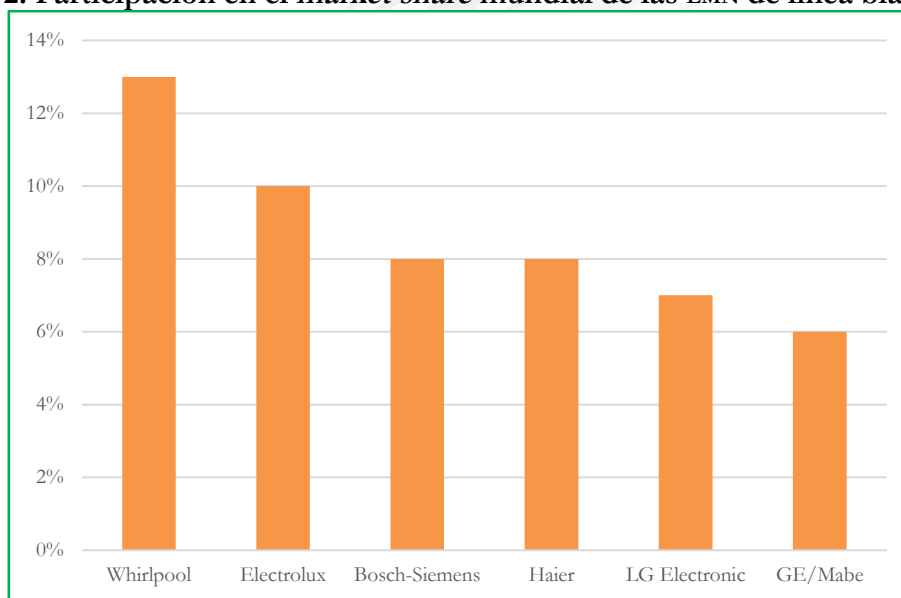
A su vez dichas tendencias profundizaron la concentración existente, y una medida de esto la obtenemos si consideramos el número de empresas adheridas a la Fedehogar, que pasó de tener 25 empresas asociadas a 10.

A continuación, se analiza específicamente la dinámica de la industria de línea blanca en la posconvertibilidad para el caso de las relaciones entre las EMN y argentinas mediante el juego de asociaciones y competencias, definidas por dos estrategias: con base en Brasil, y el posterior proceso de sustitución de importaciones subordinado a las EMN.

### **La dinámica de las EMN de crecimiento alto de electrodomésticos en la Argentina de posconvertibilidad: los casos Whirlpool, Electrolux y Mabe. Estrategias de base productiva en Brasil, y la sustitución de importaciones subordinada**

En este apartado pasamos a analizar las estrategias de las multinacionales, en primer lugar, en el mercado mundial, y en segundo lugar en la Argentina; y se incluyen algunos aspectos de su desarrollo en Brasil al ser el país base de sus industrias en Sudamérica.

**Gráfico 2. Participación en el *market share* mundial de las EMN de línea blanca, 2013**



Fuente: elaboración propia en base a datos de *The Statistics Portal*, “Market share of companies in the global domestic appliances market in 2012”.

Según los datos disponibles en el Gráfico 2, el mercado de línea blanca está concentrado a nivel global, por seis líderes mundiales según el *market share* de electrodomésticos, cuatro participan activamente en América Latina, y tres lideran tanto la zona como las ventas en Argentina: Whirlpool, Electrolux y Mabe. Por otra parte, si comparamos los niveles de *share* de las dos principales empresas de electrodomésticos Whirlpool (13%) y Electrolux (10%) a nivel mundial respecto a la evolución de estos últimos años descrito por Bonaglia, Goldstein y Mathews (2007), podemos constatar una profundización de la concentración del mercado, si bien continúa la fragmentación en el reparto del mercado mundial por parte de las principales empresas. La fragmentación “refleja la alta incidencia de costos de transporte y diferencias constantes en las

preferencias de los consumidores y en la lealtad de marca” (*Ibidem*: 205).<sup>9</sup>

En segundo lugar, es necesario considerar la forma social predominante con que se relacionan dichas empresas de crecimiento alto en este marco global. Esto es, la competencia, que opera aquí como una presión que tienen las empresas en términos de verse obligadas a desplazar a sus contrincantes no solo mediante la reducción de los precios de sus productos, sino mediante la búsqueda de nuevos espacios de valor o de países en desarrollo adecuados para lanzar sus productos con ventajas competitivas. En este sentido, las EMN de línea blanca en estas últimas décadas -y sobre todo en los años noventa hasta la actualidad- se han instalado a lo largo del mundo, en especial en países que presentan un gran mercado interno, con ventajas tanto competitivas frente a las empresas locales, como logística y salariales respecto a las producciones de los países centrales -los casos de China, India, México y Brasil son ejemplares-.

Incluso han desinstalado parte importante de sus plantas en los países desarrollados para reubicarlas en países emergentes, por ejemplo, los procesos de reestructuración de Electrolux y Whirlpool que observaremos más adelante, cuyos mercados presentan en el periodo un mayor dinamismo (Whirlpool, 2012: 13). Es bajo esta lógica que Brasil, desde los años noventa, cumple con las características de base estratégica de operaciones productivas y distributivas de las EMN bajo un proceso de concentración e internacionalización de la industria de línea blanca a nivel mundial.

Dicho proceso de competencia en la industria de electrodomésticos trajo aparejado en las últimas décadas -sobre todo en la última del siglo XX y la primera del XXI-, la internacionalización y concentración de la producción anteriormente analizada, donde las EMN compiten entre sí de manera creciente en distintos puntos del globo. Mediante este proceso, se forma una división de la producción y del trabajo en la que algunos países se afianzan como sólidas bases operativas de las multinacionales en una región porque presentan ventajas dadas por: sus bajos costos salariales, presentan un gran mercado interno, y tienen ventajas logísticas. Algunos casos son Brasil en Sudamérica, y México para los Estados Unidos (Donoso, 2008: 11). A su vez, la concentración no solo la ejercen empresas transnacionales de larga data, también la alcanzaron algunas pocas empresas en lo que se conoce como las multinacionales emergentes de los países llamados “en desarrollo” en una segunda ola de internacionalización, como es el caso de la internacional Mabe, de origen mexicano (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007).

Siguiendo los estudios y fuentes más importantes sobre la dinámica de estas tres empresas de crecimiento alto, observamos que los países menos desarrollados cobran en los años de estudio una importancia estratégica cada vez mayor, en términos de las reestructuraciones en planta realizadas por las multinacionales, en dirección a estas naciones, siendo Argentina un caso de este. Es así como la dinámica de sus mercados, los bajos costos de producción y, en menor medida, el lugar desde el que emergen nuevas empresas globales competitivas hace del mercado latinoamericano un objetivo para el desarrollo industrial en continua competencia. Siguiendo el caso de Whirlpool este hecho se comprende según su visión de los mercados emergentes descripta a continuación:

Hemos argumentado que, mientras que el riesgo y la incertidumbre son inevitables, las oportunidades potenciales para crear valor pueden ser significativas. Si las empresas multinacionales de los países desarrollados ignoran los mercados emergentes, es sólo una cuestión de tiempo antes de que compitan en los Estados Unidos, Europa y otros lugares contra las empresas que ya se hayan expandido más allá de sus mercados de origen (Andrew y Kannan, 2005: 178-179, traducción propia).

<sup>9</sup> Otro dato que corrobora la posición de líder mundial de Whirlpool lo encontramos en Whirlpool (2011: 2).

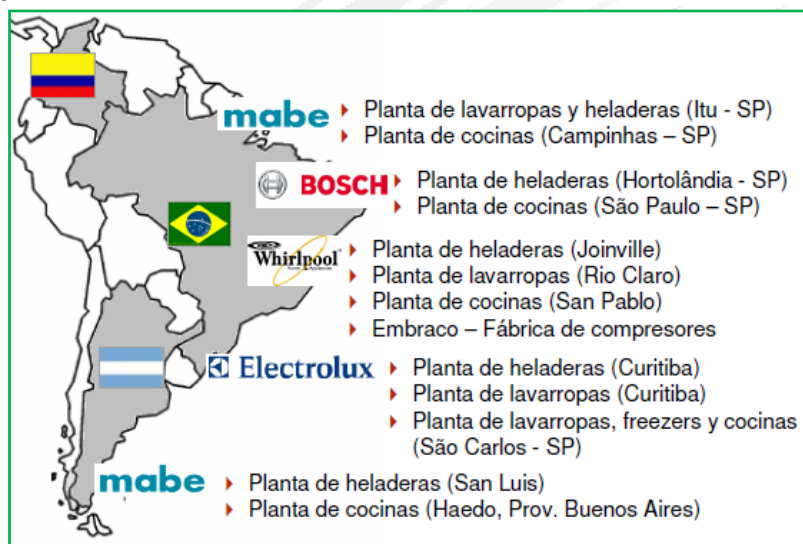
Respecto al desarrollo de Electrolux a principio del siglo XXI vemos la misma lógica competitiva:

[...] la mayoría de los mercados de la compañía estaban saturados, y la competencia desde Asia y Europa Oriental estaba aumentando debido a las ventajas en los costos a causa de los bajos salarios en estos países. Del mismo modo, algunos de los competidores tradicionales de Electrolux decidieron reubicar su producción en países donde estos costos eran bajos, lo cual los volvió más competitivos. Asimismo, la compañía tuvo que hacerse cargo de costos de producción que aumentaban, entre los que se incluían los elevados precios para obtener insumos. Este análisis llevó a Electrolux a lanzar un nuevo programa de reestructuración en el 2004 (Zentes, Swoboda y Morschett, 2011; 17, traducción propia).

Por último, referido a la evolución de Mabe se comprende la misma visión estrategia con relación a los países emergentes: “hay fuertes presiones para reubicar los recursos y el ensamble hacia países en desarrollo, donde no sólo son más bajos los costos de producción, sino que las tasas de crecimiento de la demanda son más altas, pues la propiedad de los principales artefactos domésticos está fuertemente correlacionada con el desarrollo económico” (Bonaglia, Goldstein y Matthews, 2007: 205).

A continuación, vemos cómo ha madurado, en la región de América del Sur desde los noventa, una división internacional del trabajo y de la producción, en donde Brasil se constituye como base de empresas globalizadas (Imagen 1):

**Imagen 1: Disposición estratégica de las plantas globales de la industria de línea blanca, 2008**



Fuente: reproducido de Donoso (2008: 6).

En esta imagen, observamos para el año 2008 el predominio de empresas internacionales instaladas en Brasil, lo que hizo que el país quedara como base de operaciones para el conjunto de actividades en América del Sur, donde están situadas 9 de 11 plantas de las empresas Whirlpool, Electrolux y Mabe, y los dos restantes se encuentran en Argentina. A continuación, analizamos la evolución de Whirlpool, Electrolux y Mabe en la región.

### *Whirlpool*

En los últimos años, pese a su posición de liderazgo, la empresa debió enfrentar la intensificación de la competencia a nivel mundial tal como se describe en sus informes: “La competencia en la industria de electrodomésticos permaneció intensa en todos los mercados globales donde participamos. Además de nuestros competidores tradicionales en América del Norte (Electrolux,

General Electric y Kenmore), los competidores globales emergentes (LG, Bosch Siemens, Samsung y Haier) han contribuido a incrementar la competencia de precios” (Whirlpool, 2012: 31).

En la Argentina según el Cuadro 3, Whirlpool es la única empresa que, desde los inicios de la posconvertibilidad, participa de manera concentrada en los tres productos que integran la línea blanca: heladeras, cocinas y lavarropas, con las marcas Whirlpool, Cónsul y Eslabón de Lujó, lo que la lleva a ser una de las líderes indiscutibles del país.

En dicho país, persiguió una estrategia acorde a la evolución del ciclo económico y presentó dos fases marcadas por la crisis-recuperación y crecimiento de aquel:

Una primera fase 2002-2007 donde, frente a los efectos de la crisis de la convertibilidad, retira su producción directa de la Argentina y cierra su única fábrica en el año 2003.<sup>10</sup> Por un lado, reorganiza su producción en su base regional brasileña -como se ve en el Imagen 1- y desde allí exporta a la Argentina productos de la línea Whirlpool y Cónsul, por otro lado, continúa vinculado a sus socios industriales, esto es, a empresas nacionales que van a producir para la multinacional sus dos marcas mencionadas, más Eslabón de Lujó (CEP, 2008).

Una segunda fase 2008-2012 de sustitución de importaciones limitada. La fase de consolidación del crecimiento económico en la Argentina y un conjunto de medidas adoptadas por el Estado -las más importantes fueron las licencias no automáticas para la importación y luego las DJAI- llevan a profundizar la estrategia de producción a través de socios industriales, que amplía la producción en el país y la cantidad de asociados, que son los mismos desde el 2008: Domec, Orbis, Macoser, Spar, Alladio.<sup>11</sup> En dicho año la producción de Whirlpool, a través de sus socios industriales en el país, era del 40%, el resto se importaba, y para el año 2010, esta representó el 34%.<sup>12</sup> En estos años, la producción realizada por parte de los socios industriales para Whirlpool fue destacada, pues aumentó 100% su producción en los años 2008-2010 y volvió al mismo incremento entre los años 2010-2013.<sup>13</sup> Con relación al alto grado de concentración que tenía la empresa multinacional en esos años de estudio, podemos afirmar que, debido a su incremento productivo antes mencionado del 100% en los años 2010 y de nuevo en 2013, la empresa, por lo menos, continúa siendo actualmente una de las líderes en la industria de línea blanca en la Argentina.

### *Electrolux*

Es la segunda empresa de mayor relevancia a nivel mundial, al año 2013 -con el 10% del *market share* mundial, según el gráfico 2-, y, al igual que Whirlpool, el mercado latinoamericano fue en

<sup>10</sup> “Whirlpool cierra su planta de San Luis.” *La Nación*, 2 de enero de 2003. <https://www.lanacion.com.ar/463128-whirlpool-cierra-su-planta-de-san-luis>.

<sup>11</sup> Rebossio, Alejandro, y Alfredo Sainz. “Vuelven las inversiones en electrodomésticos.” *La Nación*, 10 de agosto de 2018. <https://www.lanacion.com.ar/728806-vuelven-las-inversiones-en-electrodomesticos>. “Anticipo: ahora el Gobierno apuntará contra las cadenas de electrodomésticos.” *iProfesional*, 1 de septiembre de 2010. <https://www.iprofesional.com/comex/103516-Anticipo-ahora-el-Gobierno-apuntara-contras-las-cadenas-de-electrodomesticos>.

<sup>12</sup> Rebón, Nuria. “Pablo Feresini: Los años de elecciones ya no son de caída de consumo, sino de crecimiento.” *El Cronista*, 22 de junio de 2015. <https://www.cronista.com/negocios/Pablo-Feresini-Los-anos-de-elecciones-ya-no-son-de-caida-de-consumo-sino-de-crecimiento-20150622-0027.html>. “En 2010, cerca del 34% de los productos de la marca Whirlpool vendidos en Argentina fueron producidos localmente por socios” (Whirlpool, 2011: 31, traducción propia).

<sup>13</sup> “Otro país que merece ser mencionado en relación con los resultados es Whirlpool Argentina, que entre 2008 y 2010 registró un incremento del 100% en la producción local. En 2010 cerca del 34% de los productos de las marcas de Whirlpool que se vendieron en la Argentina fueron fabricados en el país por cinco socios industriales” (Whirlpool, 2011: 31, traducción propia).



estos últimos años el de mayor crecimiento, pasando del 3% de las ventas netas totales de la empresa en 2003 al 21% en 2012 (Electrolux, 2003: 2 y 2012: 2).

La EMN, en un primer momento, dirigió sus productos al mercado argentino desde su base en Brasil, pero, siguiendo una estrategia a nivel mundial, posteriormente cambió de postura. De esta manera, aprovechó el dinámico mercado latinoamericano a través de su largo plan de reestructuración de sus plantas, producto de la creciente competencia a nivel global:

Desde 2004, Electrolux ha iniciado medidas de reestructuración para hacer la producción del Grupo competitiva a largo plazo. Electrolux ha establecido nuevos centros de producción para apoyar áreas estratégicas de crecimiento en Asia, México, América Latina, Europa del Este y el Norte de África. Alrededor del 35% de la producción se ha trasladado, 19 plantas han cerrado y nueve nuevas plantas se han construido. A través de las adquisiciones de Grupo Olímpico y CII, unidades de fabricación se han añadido en Egipto y América Latina. Al mismo tiempo que estas unidades se integraron en otras operaciones, se tomaron nuevas medidas en el Grupo durante el año en el área de fabricación (Electrolux, 2012: 50, traducción propia).

Cabe aclarar que CII era una de las principales empresas de electrodomésticos que lideraba tanto el mercado chileno como el argentino. En la Argentina su filial era Frimetal, que manejaba la marca Gafa. Dicha operación (la compra de CII por Electrolux) conformó parte del plan de reestructuración bajo una estrategia de adquisición agresiva para acaparar el mercado de heladeras en ambos países desde el año 2011, lo que la convirtió en líder.<sup>14</sup> A su vez, la compra de esta empresa le permitió a la empresa de origen sueco saltar las regulaciones impulsadas por el estado argentino al sector bajo la forma de política de cupos -DJAI- y las licencias no automáticas para la importación, y, a su vez, importar más productos desde Brasil. De esta manera: “La compra de Gafa le facilitará posicionarse en el mercado, pero, además, el hecho de producir en el país le permitirá importar algunos productos desde Brasil, en especial los modelos de alta gama. [...] la movida de Electrolux apunta a compensar importaciones con exportaciones o producción local”.<sup>15</sup>

Es interesante agregar que las adquisiciones agresivas son una importante estrategia adoptada por Electrolux hace décadas, realizadas sobre AEG, Kelvinator, Frigidaire, Philco, Westinghouse y Zanussi, entre otras.<sup>16</sup>

En términos de la producción, “desde su desembarco en 1994 en Frimetal (Gafa), el grupo chileno pasó de producir menos de 100 mil heladeras a prever para el 2011 unas 600 mil unidades, incorporó la fabricación de lavarropas en los últimos años y lanzar en 2012 una producción anual de 100 mil cocinas. Hoy cuenta con aproximadamente 650 empleados”.<sup>17</sup>

### *Mabe*

La multinacional mexicana es una de las líderes de América Latina y a nivel mundial se encuentra en sexta posición junto a Samsung, con un 6% de participación de sus ventas a nivel mundial - ver Gráfico 2-. Logró crecer a espaldas de General Electric mediante asociaciones productivas

<sup>14</sup> “El grupo sueco Electrolux acuerda la adquisición de Compañía Tecno Industrial de Chile por US\$ 626,9 millones.” *Diario de Fusiones & Adquisiciones*, 26 de agosto de 2011.

<sup>15</sup> “Sorpresa y dudas por la llegada de Electrolux al país.” *Clarín*, 28 de agosto de 2011. [https://www.clarin.com/economia/Sorpresa-dudas-llegada-Electrolux-pais\\_0\\_SJcEbRahv7x.html](https://www.clarin.com/economia/Sorpresa-dudas-llegada-Electrolux-pais_0_SJcEbRahv7x.html).

<sup>16</sup> “Electrolux compra CII (con heladeras Gafa).” *Ámbito Financiero*, 23 de agosto de 2011. <https://www.ambito.com/electrolux-compra-cti-con-heladeras-gafa-n3698503>.

<sup>17</sup> “Electrodomésticos: Electrolux se quedó con la rosarina Gafa.” *La Capital*, 23 agosto de 2011. <https://www.lacapital.com.ar/economia/electrodomesticos-electrolux-se-quedaacute-la-rosarina-gafa-n411669.html>.

conservando funciones de gestión. Es por esto por lo que varios autores la definen como una multinacional emergente de la segunda ola al crecer mediante procesos de internacionalización de su producción mediante socios productivos que les proveen apalancamiento en materia de desarrollo en ciencia y técnica (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007: 202).

La empresa mexicana se convirtió en una multinacional, sobre todo al expandirse en los noventa sobre la región latinoamericana: se estableció en Venezuela, Colombia, Ecuador, Guatemala y Costa Rica. Posteriormente, en 2003, ingresa al mercado brasilero al comprar dos plantas y establecer una base de operaciones desde la cual opera en varios países de América Latina.

En el país de estudio, la transnacional, a principios del siglo XXI, concentraba el mercado de heladeras y tuvo una trayectoria similar a las de sus pares multinacionales, Electrolux y Whirlpool, si bien compró a su socio accionario Fagor en 2003 la planta ubicada en San Luis, en un principio compitió en el mercado de la Argentina desde su base regional brasileña -en la que contaba con 2 plantas en San Pablo-. Las marcas que operaba en ese entonces eran Patrick Fagor, Sacool y General Electric.

En un segundo momento, a medida que la fase económica en Argentina mostraba un marcado crecimiento de los productos de la línea blanca, la empresa reactivó su producción desde sus dos fábricas locales (una en Haedo, en la que produce heladeras y otra en San Luis, que produce cocinas) y construyó una tercera en el año 2012, que le sirvió para ampliar su oferta y lanzar, además de heladeras, cocinas y lavarropas al mercado producidas a nivel local (CEP, 2004: 18). El año 2010 marca el cambio al realizar importantes inversiones para ampliar su producción e instalar su marca propia.<sup>18</sup> En total se estima que las inversiones hasta el 2012 ascienden a la suma de 127 millones de pesos destinadas a ampliar su capacidad de producción y a la apertura de la nueva fábrica de lavarropas ya mencionada.<sup>19</sup>

*La dinámica de las empresas locales de línea blanca en la Argentina: especialización y subordinación productiva a la estrategia de las EMN*

Como mencionamos anteriormente, las empresas nacionales de línea blanca en la posconvertibilidad están conformadas por PyMES que desarrollan en general una especialización productiva destinada a productos de una sola rama -o producen lavarropas, o heladeras o cocinas- y de bajo nivel de complejidad tecnológica.<sup>20</sup> Este tipo de estructura productiva fue consecuencia de la división internacional de la producción de este tipo de manufacturas en Sudamérica, y, como dijimos antes, las empresas transnacionales dedicadas a la elaboración de productos de menor y mayor complejidad se radicaron sobre todo en Brasil.

Un conjunto de empresas nacionales que sobrevivieron a la apertura comercial de los años noventa se afianzaron en ciertas ramas, especialmente destinadas a segmentos de mercados

<sup>18</sup> “Mabe invierte \$70 millones en la Argentina.” *Apertura*, 19 de marzo de 2010. <https://www.apertura.com/historico/Mabe-invierte--70-millones-en-la-Argentina-20100319-0001.html>.

<sup>19</sup> “Mabe invertirá \$80 millones para fabricar y exportar productos de línea blanca.” *iProfesional*, 30 de noviembre de 2011. <https://www.iprofesional.com/notas/126651-Mabe-invertir-80-millones-para-fabricar-y-exportar-productos-de-lnea-blanca>.

<sup>20</sup> “La industria local está mayormente conformada por PYMES, lo que contrasta con un mercado mundial con fuerte presencia de empresas multinacionales, las cuales también tienen sus filiales comerciales en la Argentina” (CEP, 2008: 2). “En contraposición, las empresas que tienen producción radicada en el país son de capital nacional, con algunas excepciones que se detallarán más adelante. En general se especializan en un tipo de artefacto, es decir que, salvo excepciones, no existe diversificación productiva y entran en el rango de pequeña y mediana empresa” (CEP, 2004: 17).

bajos, como son los casos de Alladio, Autosal, Domec, Longvie, Briket y Orbis.

El progreso de las empresas nacionales en los años de posconvertibilidad sigue el curso general de la línea blanca en estos años: en un primero momento de crisis y de recuperación de la economía, las industrias continuaron operando con sus plantas sin realizar importantes inversiones, y mantuvieron sus alianzas comerciales con algunas empresas internacionales, produciendo productos de estas como observamos anteriormente.

Un segundo momento de los años de posconvertibilidad que atraviesan las empresas nacionales queda determinado por un proceso de sustitución de importaciones limitado (2008-2012), en el cual las importaciones, comienzan a caer hasta alcanzar en el año 2012 un nivel bajo en relación con los años de convertibilidad.

Dichas tendencias a la limitada sustitución de importaciones se ven acentuadas por la gradual instalación del capital internacional en el país, la profundización de la asociación de una de ellas -Whirlpool- con industrias locales y el crecimiento destacado de una empresa nacional, Alladio.

El caso excepcional es el de Alladio, que complementó una estrategia de crecimiento productivo con la de crecimiento subordinado y logró un crecimiento histórico de su producción de lavarropas, elaborando cerca del 92,5% del total de lavarropas en el país; incluso llegó a exportar.<sup>21</sup> Alladio es una empresa destacada del sector, puesto que es la que domina el mercado de lavarropas y la que más creció en esta etapa. A su vez, sumó a dichas estrategias otras como la adquisición agresiva de importantes firmas del país desde los años noventa hasta la actualidad, lo que consiguió aumentar su concentración en el mercado de lavarropas; es así como en 1995 adquiere Drean, su principal marca, y posteriormente en el año 2003, compra Aurora.<sup>22</sup>

Como estrategias de desarrollo interno, se destacan las inversiones dirigidas a lanzar una nueva fábrica en el año 2007 -en Río Segundo, Córdoba- y la puesta en marcha de nuevas líneas de producción de lavarropas de alta gama -una de las ramas en las que se importaba más-. Por último, la empresa se destaca por los niveles tecnológicos, aplicando el método *just in time* (justo a tiempo) -dirigido a la eficiencia en la gestión de *stock*- y otras técnicas, como la producción en células, y certificó normas de calidad ISO y de política ambiental.<sup>23</sup>

## Consideraciones finales

Como hemos expuesto, la industria de línea blanca presentó un gran incremento productivo por encima de la media industrial en los años de posconvertibilidad, viéndose beneficiada sobre todo por sus ventas hacia el mercado interno. En el periodo se dieron condiciones para su desarrollo

---

<sup>21</sup> Calculado en base a INDEC, *Estadística de Productos Industriales* (EPI); y CEP, “Alladio le aseguró a Giorgi que, con sello propio y la marca Candy, volverán a fabricarse lavavajillas en Argentina.” Nota de Prensa del 25 de septiembre de 2012.

<sup>22</sup> “La marca líder es la nacional Drean que se lleva entre el 35 y 40% del total de ventas. Fue comprada por J. M. Alladio e Hijos en 1995, quienes producen además otras, tanto propias (Patriot o Marvi) como para terceros (Diplomatic, Panoramic, Sigma, Coventry, Aviñon, etc). Adicionalmente, esta firma adquirió en 2003 la marca Aurora, con la que prevé lanzar al mercado algunos modelos de lavarropas automáticos y de cocinas a gas. Finalmente, este año empezó a fabricar lavarropas para Whirlpool en sus modelos automáticos de carga frontal” (CEP, 2008: 19). Y “Alladio posee dos plantas en la provincia de Córdoba, donde fabrica 1,2 millones de unidades, entre lavarropas y secarropas de unas 15 marcas (entre ellas Whirlpool, Eslabón de Lujo y Candy)” ; “Sorpresa y dudas por la llegada de Electrolux al país.” *Clarín*, 28 de agosto de 2011. [https://www.clarin.com/economia/Sorpresa-dudas-llegada-Electrolux-pais\\_0\\_SJcEbRahv7x.html](https://www.clarin.com/economia/Sorpresa-dudas-llegada-Electrolux-pais_0_SJcEbRahv7x.html).

<sup>23</sup> “Alladio, la mediana que va por más.” *Clarín*, 19 de diciembre de 2014. [https://www.clarin.com/economia/afterwork/Alladio-mediana-va\\_0\\_HyIYnHv9DQe.html](https://www.clarin.com/economia/afterwork/Alladio-mediana-va_0_HyIYnHv9DQe.html).

al tener su demanda una elevada elasticidad-ingreso, pues fueron favorables la evolución del ciclo económico, las mejores condiciones relativas del ingreso y su distribución, y otros factores, como el crédito al consumo.

En términos de las empresas de electrodomésticos de crecimiento alto, la principal tendencia que atraviesa el sector de línea blanca continúa las tendencias globales, esto es, la cada vez mayor internacionalización y concentración de la producción como estrategia competitiva. Este fenómeno es producto de la continua presión que tienen las empresas de verse obligadas a desplazar a sus contrincantes, no solo mediante la reducción de los precios de sus productos, sino mediante la búsqueda constante de nuevos espacios de valor o de países en desarrollo, adecuados para fabricar o vender sus productos con ventajas competitivas.

De esta manera, las EMN, frente a la presión competitiva y a la particular evolución económica de la Argentina en la posconvertibilidad dada por su mercado interno en continua expansión, tuvieron dos estrategias principales en ese país: en un principio, en el periodo 2002-2007, las acciones de las corporaciones fueron dirigidas a re direccionar casi por completo su producción hacia sus bases productivas brasileñas, lo que implicó importar sus productos y retirar sus producciones locales -sobre todo Whirlpool y Mabe-. En un segundo momento (2008-2012) de claro crecimiento económico del sector de línea blanca y en el cual se aplicaron un conjunto de políticas que limitaban las importaciones, las empresas combinaron su estrategia de producción desde Brasil para pasar al *market seeking* y la producción directa o indirecta en el país. Bajo un proceso de sustitución de importaciones limitado y subordinado a las EMN, siguiendo tres modalidades: a) con socios industriales b) reforzando su producción local en el país con fábricas propias y c) con estrategias de participación agresiva, como es el caso de Electrolux al comprar la empresa Frimetal (Gafa).

Es de destacar el papel de las empresas radicadas en Brasil como importantes proveedoras de los productos de línea blanca a nivel regional y especialmente para la Argentina, pues tenían en el primer país procesos productivos de mayor valor agregado, con industrias a gran escala y alto grado tecnológico.

Respecto al desarrollo de empresas de origen argentino, fueron beneficiadas por un conjunto de políticas estatales; entre las más importantes encontramos el freno y control de importaciones a través de las políticas de cupos -DJAI- y las regulaciones al sector mediante las licencias no automáticas de importaciones. En conjunto, los aspectos económicos y políticos favorables propiciaron un mayor dinamismo de la industria argentina de línea blanca respecto a los años noventa que, si bien pudo crecer a costa de una demanda creciente en términos históricos, no pudo competir respecto a la gran performance de sus competidores internacionales. El mejor desempeño de las empresas de origen argentino fue sobre todo por las asociaciones industriales con empresas transnacionales -como es el caso de sus asociaciones con Whirlpool-. Este último proceso produjo una mayor subordinación de las empresas locales a las estrategias de las transnacionales. Por esto en general, las empresas locales continuaron siendo PyMEs, con una producción especializada y destinada a productos de una sola rama -o productoras de lavarropas, o heladeras o cocinas- y de bajo nivel de complejidad tecnológica. La única excepción es Alladio, que impulsó procesos de inversión a largo plazo.

Como consecuencia de las limitaciones productivas de las empresas argentinas y la expansión regional y mundial de la producción internacional en la Argentina, vemos en los años de posconvertibilidad un proceso de sustitución de importaciones limitada al crecimiento del capital internacional y al ciclo económico.

## Bibliografía y fuentes

- Andrew, Inkpen, y Kannan Ramaswamy. *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders*. Oxford University Press, 2005.
- Azpiazu, Daniel, y Martín Schorr. *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*. Siglo XXI, 2010.
- Bonaglia, Federico, Andrea Goldstein, y John Mathews. “Internacionalización acelerada de multinacionales emergentes: el sector de línea blanca.” *Comercio Exterior*, vol. 57, no. 3, 2007, pp. 369-383. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/3/RCE3.pdf>
- Centro de estudios para la producción (CEP): <http://www.industria.gob.ar/cep/>.
- CEP. “El sector de grandes electrodomésticos en Argentina.” *Síntesis de la economía real*, no. 44, Ministerio de Economía y Producción, 2004.
- CEP. “El sector de grandes electrodomésticos en Argentina.” *Síntesis de la economía real*, no. 57, Ministerio de Economía y Producción, 2008.
- CEP. *Fichas Sectoriales. Estructura y evolución, 1991-2013*. Ministerio de Economía y Producción, 2014.
- Chudnovsky, Daniel y Andrés López. “Estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina en los años 1990.” *Revista de la CEPAL*, no. 76, 2002, pp. 161-177. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10807>
- Donoso, Jorge. *Situación del sector de electrodomésticos de línea blanca en América Latina*. STRAT Consulting, 2008. <https://docplayer.es/15233390-Situacion-del-sector-de-electrodomesticos-de-linea-blanca-en-america-latina.html>.
- Dunning, John. *Explaining international production*. Unwin Hyman, 1988.
- Electrolux. *Annual Report*. 2003, 2012. <https://www.electroluxgroup.com>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). *Estadística de Productos Industriales (EPI)*, 2014.
- Kosacoff, Bernardo. *Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres*. Universidad Nacional de Quilmes, 1998.
- López, Andrés. *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. CEPAL, 2006.
- Rougier, Marcelo, *Estudios sobre la industria argentina*, Lenguaje claro Editora, 2014.
- Schorr, Martín, Pablo Manzanelli, y Eduardo Basualdo. “Elite empresaria y régimen económico en la Argentina. Las grandes firmas en la posconvertibilidad.” *Documento de Trabajo*, no. 22, Área de Economía y Tecnología FLACSO, 2012.
- Schorr, Martín. *Argentina en la posconvertibilidad: ¿desarrollo o crecimiento industrial? Estudios de economía política*. Miño y Dávila, 2013.
- Schvarzer, Jorge. *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*. Planeta, 1996.
- The Statistics Portal. “Market share of companies in the global domestic appliances market in 2012.” <http://www.statista.com/statistics/367876/companies—market-share-global-domestic-appliances-market/>.
- Whirlpool, *Annual Report*. 2003, 2011, 2012. <http://www.whirlpoolcorp.com/>.
- Zentes, Joachim., Bernhard Swoboda, y Dirk Morschett. “The Complexity and Dynamics of Electrolux Internationalization.” *Fallstudien zum Internationalen Management: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven*, compilado por Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, y Dirk Morschett, Springer Gabler, 2011, pp. 3-24.

*Periódicos y revistas (ediciones citadas)*

Ámbito Financiero; Apertura; Clarín; Diario de Fusiones & Adquisiciones; El Cronista; Infocampo; iProfesional; La Capital; La Nación.