

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto

Fecha de recepción: 30 de Agosto de 2011

Fecha de aceptación y versión final: 28 de Diciembre de 2011

---

RINCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de  
La Universidad Nacional de la Matanza

*Artículo de Investigación*

**Escenarios cambiantes y nuevos desafíos para los productores de  
calzado en Argentina**

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto

**Resumen**

Este artículo analiza los cambios que está atravesando la industria del calzado en el escenario internacional y local a partir del estudio de la organización industrial del sector, las estrategias de las firmas y su vinculación con instituciones públicas. Con este análisis se pretende identificar aspectos que se deberían tener en cuenta desde la política pública para promover el desarrollo del sector. En este sentido, se sugiere que se deberán promover las exportaciones hacia los mercados de América Latina y el fortalecimiento de las instituciones de apoyo en pos de la creación de ventajas competitivas.

**Palabras clave**

Industria del calzado, pymes, políticas públicas.

**Abstract**

This article analyzes recent changes of the footwear industry at international and local level by studying industrial organization, firm's strategies and their links with public institutions. This analysis pretends to identify what policy makers should take into consideration to promote development and innovation. In this sense, it is suggested to promote the sector's exports to Latin American markets and reinforcement of institutions in order to create competitive advantages.

**Keywords**

Footwear industry, small and medium enterprises, public policies.

## **1. Marco conceptual**

En la actualidad, se asiste a la presencia de un nuevo patrón de competencia internacional de manufacturas. En gran parte de las actividades industriales se transita de formas de producción del modelo taylorista-fordista hacia otras basadas en la incorporación de conocimientos sobre la segmentación de los mercados y la consecuente diferenciación de la oferta. En contraposición a la producción masiva y estandarizada, y el predominio de tareas de baja calificación surgen nuevas prácticas de mayor preocupación por la calidad y variedad de los productos, la polivalencia y movilidad de los trabajadores, el uso de nuevas tecnologías de la información, la introducción del criterio de flexibilidad en las empresas, entre algunos elementos. En esta línea, Coriat (1998) señala que la capacidad de diferenciar los productos para orientarse hacia aquellos que son más demandados, los tiempos de entrega, de puesta en el mercado y la capacidad para adaptarse a las normas técnicas, representan algunos factores de suma relevancia.

En lo que hace al sector calzado en particular, la naturaleza del negocio se ha ido modificando y ello exige nuevas estrategias. Los bajos salarios no constituyen una ventaja que alcance para competir con producciones globales. La propiedad de una marca reconocida en el mercado y el sostenimiento de la misma vía publicidad juega un papel crucial. Otra práctica común de los líderes de esta industrial a nivel mundial es la de la subcontratación de las tareas de elaboración del producto intensivas en mano de obra en países de bajos salarios, reservándose para sí el diseño del producto y el control de los canales de distribución. De esta práctica radica la importancia que han adquirido los países asiáticos donde se localizan los centros de manufactura de calzado (principalmente deportivo) así como la denominación “manufacturers without factories” que reciben estas firmas multinacionales.

Estas características configuran una cadena global de valor de tipo consumer driven en base a la tipología de Gereffi (1994). Este tipo de cadena de valor se caracterizan por derivar las ganancias de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas y comercialización y servicios financieros, que permiten a los detallistas, diseñadores y comercializadores actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores en el extranjero con nichos de productos en evolución en sus principales mercados de consumo (Gereffi, 1994).

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filippetto

En lo que hace a la diferenciación del producto, los nuevos materiales y las nuevas herramientas para el diseño del producto como los sistemas CAD/CAM constituyen elementos que le proporcionan mayor valor agregado al producto final. En este sentido, en base a la tipología desarrollado por Pavitt (1984) sobre las fuentes del cambio tecnológico en las distintas industrias, la industria del calzado al tomar ventaja de las innovaciones realizadas en los sectores productores de bienes de capital e insumos puede ser clasificada como aquellas “dominadas por el proveedor”.

Estos nuevos patrones de la competencia global replantean el rol de los países en estos procesos. Desde los países periféricos, se plantea al Estado como articulador que con mayor o menor capacidad con las políticas actúa moldeando la dinámica del sector. En Argentina, donde el 99% de las empresas del sector son pequeñas y/o medianas (Pymes), una de las políticas públicas de gran relevancia es las que se apoya en la creación y promoción de aglomeraciones productivas con un fuerte arraigo en la innovación.

Considerando que el escenario internacional plantea nuevas exigencias respecto a las formas de producción, proceso al que no todas las firmas reaccionan de igual manera, el presente trabajo tiene como objetivo explorar la heterogeneidad presente en las pymes del sector calzado y delinear elementos que deberían tener en cuenta las políticas públicas orientadas al sector.

Presentado el marco conceptual y el objetivo del trabajo, en la sección 2 se analiza la evolución de la industria en Argentina durante los últimos veinte años. En la sección 3 se presenta el caso de estudio, la metodología y una tipología de firmas para analizar a las empresas en cuestión. Por último, en la sección 4 se exponen las reflexiones finales.

## **2. La Industria del Calzado en Argentina**

### **2.1. Evolución y principales problemáticas**

Como fue adelantado previamente, la industria del calzado en Argentina se compone en un 99% de Pymes (CEP, 2009). La presencia de empresas multinacionales no es de gran envergadura y éstas están presentes principalmente en el segmento de calzado deportivo de performance (Ver Cuadro N° 2).

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto

Cuadro N°2: Estructura del mercado en Argentina

Segmento	Rubros	Principales empresas	Presencia de empresas multinacionales
Calzado deportivo	Performance	Paquetá (Brasil, Adidas), DASS (Brasil Nike, Fila y Umbro), VDA (Brasil, filial de Vulcabrás produce Reebok, Olympikus y Azaleia), Unisol (Puma), MV Shoes (Nike), Suola (Nike), Tecnosport (Nike)	Alta
	De tiempo libre	Gaello, Oxigeno Shoes, Converse, Merrell, Grimoldi	Baja
Calzado no deportivo	De vestir	Grimoldi, Boating, Gravagna, Farji, Briantino, Only Cuer, Tosone, Giorgio Beneti, Lady Stork	Baja
	Para niños y bebés	Plumitas, Titanitos, Arians, Calzados Ferli, Marcel Gándara, Toot, Hey Day	Baja
	Otros	Calzados Argentinos, Industrias Contardo, Macsi, Manufatura Argentina de Botas	Baja

Fuente: CEP en base a información de la CIC y empresas del sector (2009)

En cuanto al destino de la producción argentina de calzado, como rasgos generales, esta industria se ha orientado históricamente al mercado interno. Las exportaciones como porcentaje del valor bruto de producción se ubican en torno al 3.5% entre 1993 y 2008 (CEP -2009). Durante los años noventa, el sector se vio fuertemente afectado por las políticas de apertura comercial, desregulación y nivel del tipo de cambio. En este marco, la producción nacional fluctuó anualmente en torno a niveles relativamente estancados de manera tal que su nivel de producción en 1997 resultó similar al de 1992 (Porta et.al., 2001). A partir de 1998 hasta el año 2001 han disminuido los volúmenes de producción en un 36%.

Luego de la devaluación del año 2002, comienza un proceso de recuperación. Entre los años 2003 y 2009, la producción y el consumo interno crecieron el 97% y 90% respectivamente. Si bien la producción para el año 2008 es el doble de 1998, la exportaciones en valor para el año 2008 equivalen a la mitad de los montos registrados en 1998 (CEP).

A su vez, al comparar el período 1996-1998 contra 2006-2008 las importaciones se han duplicado. Este hecho deriva en una balanza comercial estructuralmente deficitaria. Frente a esta situación, se han implementado medidas para frenar la entrada de productos del extranjero mediante el establecimiento de licencias no automáticas, medidas antidumping y valores criterio durante los últimos años.

Si bien las firmas nacionales productoras de calzado se han expandido considerablemente a partir del año 2003, queda pendiente superar algunas

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto

problemáticas sectoriales para el logro de mayores niveles de competitividad.

Entre las principales problemáticas se encuentran:

- ✓ La inserción externa ya mencionada que, de la mano del logro de mayores niveles de exportaciones se superarían algunos problemas vinculados a la obtención de economías de escala.
- ✓ El alto nivel de informalidad de muchos establecimientos industriales que da lugar a prácticas de competencia desleal.
- ✓ La accesibilidad de los productores a la materia prima principal (cuero): la vinculación entre los fabricantes de calzado con la industria curtidora reviste aristas de enfrentamiento y desarticulaciones a nivel de la cadena. Las curtiembres son un subsector con mayor concentración que las empresas elaboradoras de calzado. Estas venden en el mercado externo los cueros de primera calidad, dejando para el mercado interno los de inferior calidad.
- ✓ La falta de mano de obra calificada: elemento que representa un importante cuello de botella para elaborar productos de calidad de exportación. La estacionalidad de este tipo de producciones y el consecuente trabajo golondrina representa también un factor que juega en contra de la gestión de los recursos humanos. El proceso de desaparición de empresas que aconteció durante los años noventa implicó una movilidad de los trabajadores empleados en esas firmas a otras actividades. Este hecho generó que los trabajadores que se incorporan a las firmas que resurgen luego del proceso devaluatorio carecen, en su mayoría, de la formación necesaria para realizar el oficio.

## **2.2. Instituciones**

El entramado empresarial coexiste con un conjunto de instituciones al servicio de la industria. En Argentina se destaca la Cámara de la Industria del Calzado (CIC) que agrupa a casi las tres cuartas partes de los productores locales de calzado de cuero y sus partes, en su mayoría medianos y pequeños y a algunos principales fabricantes de calzado deportivo. En materia de apoyo técnico, las instituciones más reconocidas son el Centro de Investigaciones en Tecnología del Cuero (CITEC)

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto  
del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y Centro de Formación de Recursos Humanos y Tecnología para la Industria del Calzado (CEFOTECA).  
Durante el año 2010, se ha constituido la primera carrera oficial de nivel terciario (Técnico en Calzado) dictada en la Universidad Nacional de La Matanza.

### **3. Presentación del caso de estudio**

#### **3.1. Justificación y enfoque metodológico**

En Argentina, el 90% de las firmas del sector del calzado se encuentra localizada en los principales aglomerados industriales del país: Buenos Aires, Rosario y Córdoba. No obstante, esta industria adquiere particular protagonismo en el partido de La Matanza, ubicado en la zona oeste del GBA. Tal zona fue escogida como delimitación geográfica para el estudio de la organización industrial de las empresas elaboradoras de calzado porque:

- a) Concentra el 60% de la producción de calzado argentino.
- b) Existe proximidad geográfica de los productores que participan en la etapa de elaboración del bien final así como de talleres de aparado y de proveedores de componentes. Aunque no se observan vínculos de cooperación entre los actores, sí los hay de competencia.
- c) Existen instituciones públicas que recientemente se han conectado con las necesidades de esta industria: la Universidad Nacional de La Matanza ha creado una Tecnicatura en Calzado y el Instituto Municipal de Desarrollo Social (IMDES) ha lanzado una oferta de cursos vinculados a la capacitación en torno al proceso de aparado.
- d) El municipio ha lanzado el proyecto de creación de un polo para la instalación de las nuevas firmas en la localidad de Laferrere.

Los modelos de organización industrial de la industria en la zona bajo estudio se han caracterizado fundamentalmente por la heterogeneidad de sus agentes en materia de estrategias y capacidades. Para explicar esta heterogeneidad existente se desarrolló una tipología de firmas que pretende dar cuenta de manera simplificada las distintas situaciones observadas. Esta tipología se elaboró en base  
*RINCE* – Vol. 3 N°5 (2011) – Artículo de Investigación  
ISSN 1852-3239 - <http://rince.unlam.edu.ar>

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto

a 54 entrevistas a miembros del personal directivo (gerentes y/o encargados de planta) de diferentes empresas de calzado en el lapso del mes de marzo a julio de 2010 en el marco del proyecto "*Conglomerados productivos y empleo: la posible creación de un polo productivo del calzado en el partido de La Matanza. Implicancias y alcances*", Universidad Nacional de La Matanza, Año 2010. Por un acuerdo de confidencialidad establecido con los entrevistados, no se citan sus nombres ni el de las organizaciones a las que representan.

Dado que en el sector hay alrededor de mil empresas (CEP, 2009) la cantidad de casos no permite hablar de representatividad estadística. De modo que, si bien hay datos sumamente interesantes para el análisis del sector sólo serán tomados como una orientación general que ayuda a complementar las fuentes secundarias existentes.

### **3.2. Tipología de firmas**

A nivel general, en la zona bajo estudio se analizan tres modelos de organización industrial que se presentaran con la siguiente denominación:

- a. Pequeña empresa-taller tradicional
- b. Pequeña empresa-taller dinámica
- c. Mediana empresa con estrategia comercial

La pyme taller tradicional y la pyme taller dinámica son firmas que llevan a cabo todo el proceso de elaboración del zapato y, según el caso, subcontratan la realización del proceso de armado o los servicios de un modelista. Estas tienen un tamaño que oscila entre 20 y 50 empleados. Prácticamente la totalidad de estas empresas son de estructura familiar donde existe una superposición de roles: los gerentes son a su vez los encargados de producción, por tanto un rasgo característico es que en el dueño se centra el poder de la toma de decisiones.

En el caso de las más antiguas, la propiedad ha ido pasado de generaciones en generación y, para el caso de las más nuevas creadas luego de la devaluación del año 2002, se trata de emprendedores que también desembocan en empresas de estructura familiar.

El poder de negociación de estos dos tipos fabricantes frente a los proveedores es altamente dependiente de su capacidad de demanda, la cual es baja dado que son series cortas. Además de este elemento, su escasa capacidad financiera hace que  
*RINCE – Vol. 3 N°5 (2011) – Artículo de Investigación*  
ISSN 1852-3239 - <http://rince.unlam.edu.ar>

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filippetto

los pedidos de los componentes no sean para toda la temporada sino para la fabricación más pronta.

A pesar de estos puntos en común, hay importantes factores que las diferencian. La pyme taller tradicional se caracteriza por la falta de profesionalización en la gestión junto con una falta de estrategia a nivel general. Estas empresas no cuentan con ningún poder de negociación frente a otros actores que participan en la cadena como lo son las curtiembres o los comerciantes del producto final y no han desarrollado ningún tipo de estrategia de tipo asociativa para incrementar su poder de negociación. Este tipo de empresas tampoco dispone de capital suficiente para incrementar la escala ni tiene fácil acceso al financiamiento bancario para hacerlo. En lo que hace a sus mercados su actividad se limita al mercado nacional, sus actividades de exportación son nulas. No presentan un nivel de organización de la producción que pueda responder a tales pedidos. Su nivel de vinculación con instituciones es mínimo: una parte de las mismas se encuentra asociada a alguna cámara pero ninguna ha establecido contacto con centros de capacitación, incluso muchas de ellas desconocen la oferta existente en esta materia. Para concluir, estas firmas tienen escasas probabilidades de sobrevivir frente a cambios bruscos en las reglas de juego del negocio.

Por otra parte, la pyme taller dinámica, cuenta con mayores niveles de profesionalización en la gestión que el tipo anterior. Si bien, éstas no operan en sociedad con las curtiembres ni con otros proveedores de componentes, su articulación con otras etapas de la cadena de valor es mayor dado que, gran parte de éstas han instalado alguna tienda propia de comercialización de sus productos. Asimismo, en términos de su estrategia de comercialización, tienen una mínima inserción en mercados externos (sus exportaciones no superan al 10% del volumen total de producción). Su exportaciones se orientan al mercado latinoamericano. Sus intentos de exportar a otros mercados más exigentes se ven bloqueados por problemas con la calidad del cuero a la que acceden en el mercado local (pigmentos variables en una misma partida, calidad media en el curtido).

Su nivel de vinculación con instituciones es medio a alto. La mayoría de ellas está asociada a alguna cámara y también han establecido contacto con algún centro de capacitación de la mano de obra o de asesoramiento tecnológico. No obstante, en estos últimos dos aspectos las firmas evalúan poco satisfactoria esta vinculación

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filippetto

por falta de conocimiento de sus necesidades por parte de las instituciones. En síntesis, estas Pymes se caracterizan por tener perspectivas favorables de adaptarse a las nuevas reglas.

Por último, la tercera tipología corresponde a las pyme con estrategia comercial, tipología en la que se ubica número reducido de empresas. Estas firmas cuentan con una clara definición estratégica del negocio: procuran imponer una marca para ser reconocidas en el mercado y realizan actividades industriales de manera parcial subcontratando gran parte de la producción a talleres a los cuales les proveen el diseño del producto final a realizar así como también la materia prima por aseguramiento de la calidad. Las compras en volumen de insumos que suelen realizar les otorga cierto margen a su favor en cuanto a condiciones tales como los tiempos de entrega, la calidad y/ el precio.

En el mercado local, enfrentan con menores dificultades que la pyme taller tradicional y la dinámica el problema de la competencia desleal principalmente por el hecho de contar con una marca reconocida por los consumidores. Este elemento constituye una importante diferencia estratégica respecto a los otros casos analizados. En cuanto a su actividad exportadora, si bien el mercado externo no es su destino principal (exportan alrededor del 10%-20% de su producción), esta actividad se diferencia de la pequeña empresa-taller dinámica dado que además de exportar a países de América Latina, algunas de ellas ingresaron a otros mercados tales como España.

En síntesis, se trata de firmas con capacidad de desarrollar estrategias ofensivas, con capacidad de abrir y/o cerrar líneas de producción y con capacidad de managment para realizar cambios sustanciales en la comercialización.

#### **4. Reflexiones finales**

Frente a la baja capacidad de negociación de los productores de las pymes-taller tradicionales y de las pymes-taller dinámicas frente a los proveedores, proveniente de su baja demanda individual, políticas de fomento a la asociatividad aparecen como una necesidad urgente. La negociación con los proveedores, de no ser encarada de manera conjunta por los productores, parece estar lejos de superarse. Las dificultades planteadas por el conjunto de los productores en materia de calidad de partes y componentes podrían encontrar cierto grado de solución en la *RINCE* – Vol. 3 N°5 (2011) – Artículo de Investigación  
ISSN 1852-3239 - <http://rince.unlam.edu.ar>

Daniel Szpigiel - Clara Patricia Razu – Sonia Filipetto

medida que exista un ente certificador de la calidad. Asimismo, se considera que la política tecnológica debe fomentar el desarrollo de proveedores locales para que éstos se conviertan en el pool de las empresas productoras de calzado. Este esfuerzo debe acompañarse con programas de fomento a la innovación que consideren la vinculación entre proveedores y usuarios.

Por otra parte, el déficit estructural del sector en cuanto a la inserción externa plantea el desafío a las instituciones por el impulso al refuerzo de esta actividad. Del mismo modo, debe ser acompañada del refuerzo a la gestión empresarial de la pyme-taller tradicional que, mediante la superación de este obstáculo, podría incursionar en actividades de exportación al mercado latinoamericano.

A nivel general, para lograr el objetivo de conquista de nuevos mercados externos, se deberá prestar mayor atención al desarrollo de áreas como el diseño en función de los requerimientos de la demanda. Las claves están en conseguir diferenciación, flexibilidad productiva y respuesta rápida.

En síntesis, la naturaleza de las nuevas demandas requieren apoyo institucional para generar nuevas conductas de adaptación por parte de los productores como así también de los proveedores de esta industria. La construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de apoyo a la producción resulta parte esencial de la estrategia de desarrollo para superar las problemáticas descriptas.

## **Referencias bibliográficas**

CORIAT B. (1998) Los desafíos de la competitividad, Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).

GEREFFI G. (1999) A Commodity Chain Framework for Analyzing Global Industries, University of Sussex, disponible en: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/gereffi.pdf>.

PAVITT K. (1984). Sectoral patterns of technological change: towards a taxonomy and a theory, Research policy. Vol. 13, Núm. 6.

PORTA F., PEIRANO F., y GIUDICATTI M. (2001) La industria del calzado de cuero en Argentina. Configuración y situación actual. Informe presentado al Proyecto SECIND-BID ARG01005. Diciembre de 2001.