



# Cadena del Calzado Santafesino y sus Manufacturas



Una nueva visión para la producción y el desarrollo



# Introducción

La industria del calzado en Argentina comienza a desarrollarse a principios de siglo XX, junto a la expansión de la industria frigorífica que genera una abundante oferta de cueros y a la llegada de inmigrantes europeos que traen consigo los conocimientos técnicos necesarios. Desde 1930 y hasta los años setenta el dinamismo de la producción estuvo asociada a la evolución del mercado interno.

Actualmente, la industria argentina del calzado está conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas. Estas firmas se localizan en su mayoría en el Gran Buenos Aires, en la Ciudad de Buenos Aires y en las Provincias de Córdoba y Santa Fe, generando más de 54.500 empleos en forma directa e indirecta. Tras cinco años de crecimiento del nivel de actividad, el consumo interno alcanzó prácticamente los tres pares de calzado por persona durante el año 2007. En cuanto a exportaciones, los principales destinos son Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Brasil.

Uno de los pilares del crecimiento del sector, que dejó atrás la tremenda crisis que lo afectó en el año 2001, fue la mejor relación que la industria tiene con las autoridades del área, como con la Aduana, para combatir la competencia desleal de las importaciones en condiciones de trabajo esclavo. Al respecto, la Cámara de la Industria del Calzado trabaja arduamente solicitando apertura de investigaciones por dumping a calzado.

Estas investigaciones apuntan a demostrar el grave daño que provocan las importaciones a precio de dumping a nuestra industria, en términos de producción, capacidad de mantenimiento y generación de puestos de trabajo, inversiones, participación de mercado frente al importado, entre otros.

Las estadísticas de importación de calzado son fiel reflejo de la preocupación del sector. En 2007, las importaciones chinas en pares fueron un 50% superiores a las registradas en 2006 y acumularon un crecimiento del 5.300% entre 2002 y 2007. Sumado a la mayor competencia en cantidad de pares, hay que considerar el daño que generan los precios irrisorios de estas mercaderías, porque en tanto las importaciones totales tuvieron precios que en promedio aumentaron un 21% entre 2002 y 2007, las importaciones chinas mostraron precios promedio que se redujeron un 43% en ese período.

## Relevancia de la cadena de valor en Santa Fe

La Cadena de Valor del Calzado y Manufacturas Afines constituye un extenso sistema productivo que nace en la producción del ganado generador del cuero, pasando por la fase industrial de frigoríficos, mataderos y curtiembres, hasta llegar a la manufactura que se vincula con la producción de una importante cantidad de insumos, partes y accesorios.

Una importante porción de la producción nacional de cueros industrializados se origina en la provincia de Santa Fe, generando potencialidades a lo largo de la cadena de valor, como por ejemplo en las actividades de marroquinería y talabartería.

En el caso de la fabricación de calzado que no es enteramente de cuero, esas actividades se relacionan también con la cadena de producción del caucho y plástico, tanto por la fabricación de suelas como de capelladas.

En la provincia de Santa Fe, alrededor de doscientas empresas conforman un polo productivo agrupado principalmente en las localidades de Rosario, Arroyo Seco y Acebal.

La proximidad geográfica de numerosas empresas fabricantes de calzado y partes en el Departamento Rosario, favorece el desarrollo de eslabonamientos productivos, potencia la creación de ventajas competitivas y posibilita la generación de un cluster. A ello se adiciona un mercado consumidor próximo en constante crecimiento.

Las empresas regionales que componen el tejido productivo de la cadena de valor del calzado y manufacturas afines se caracterizan por su reducido tamaño promedio, y por constituir actividades de alta intensidad en mano de obra.

La mayor participación de la cadena de valor en la generación de empleo con respecto a la cantidad de locales, evidencia la relativa intensidad de mano de obra utilizada en estas actividades. Además, firmas de relevante participación en el mercado nacional junto a un segmento de pequeñas y medianas industrias, han experimentado durante los últimos años un notable desempeño.

Una característica a señalar es la diversidad de productos elaborados, que van desde calzado

formal de fabricación artesanal hasta calzado de seguridad, pasando por calzado de niños, mujeres y hombres, y calzado deportivo. También se destaca un segmento productor de una importante variedad de artículos de marroquinería y talabartería.

La Cámara de la Industria del Calzado y Afines de la Provincia de Santa Fe, de extensa trayectoria, agrupa actualmente a un importante segmento de empresas y brinda un marco institucional adecuado para el desarrollo de las actividades.

### Localización geográfica

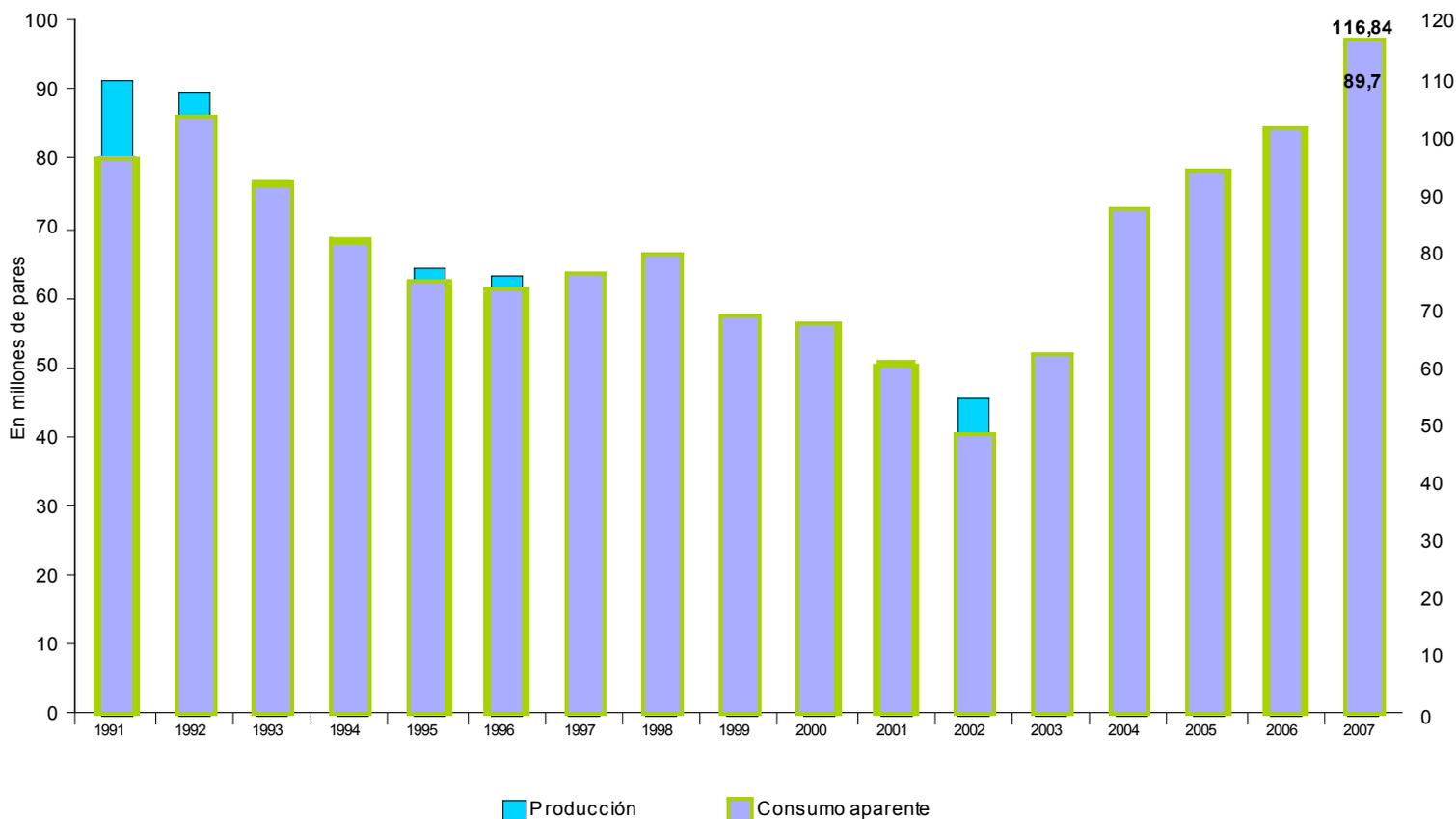


## Valoración de la Cadena de Valor

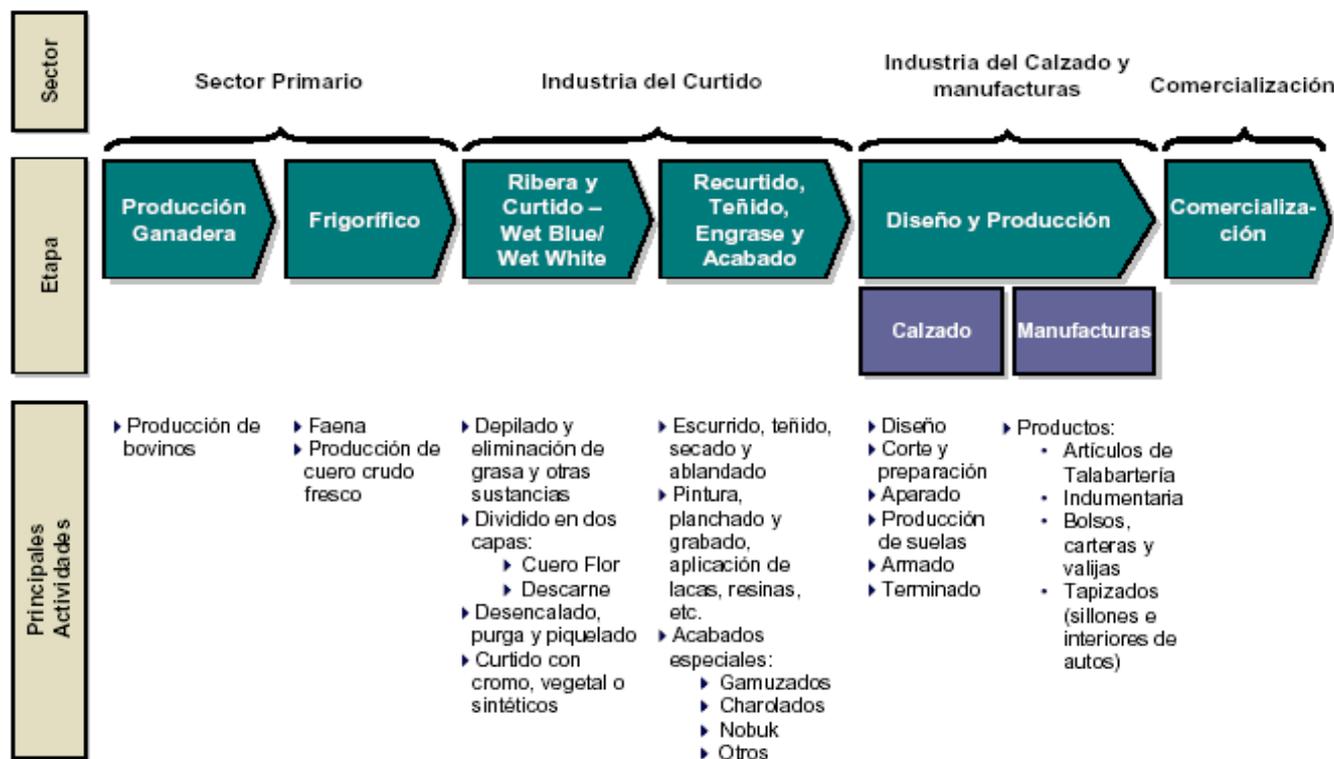
- ✓ Exportaciones de cuero: aproximadamente 45.000 toneladas - U\$S 350 millones (35% del total nacional).
- ✓ Producción de calzado: aproximadamente 12 millones de pares.
- ✓ Exportaciones de calzado: aproximadamente 50 toneladas - U\$S 0,5 millones.
- ✓ Exportaciones de otras manufacturas de cuero: alrededor de 30 toneladas - U\$S 0,4 millones.
- ✓ Presencia de un importante número de firmas líderes a nivel nacional

*Fuente: Datos año 2007- Indec, Ipec, Ministerio de la Producción - Cámara de la Industria del Calzado de la Provincia de Santa Fe*

Evolución de la producción y consumo de calzado



## ESQUEMA ADOPTADO POR EL CONSEJO ECONÓMICO DE LA CADENA DE VALOR



### Principales productos elaborados

- ✓ Cueros (crudos, semi terminados, terminados)
- ✓ Suelas y tacos de cuero, caucho y plástico
- ✓ Otras partes de calzado
- ✓ Insumos (textiles, sintéticos, espumas de poliéster y poliuretano, madera, cordones, papel)
- ✓ Calzados con suela y parte superior de caucho o plástico
- ✓ Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico
- ✓ Calzado deportivo con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero o textil
- ✓ Calzados de cuero para seguridad industrial
- ✓ Calzados de cuero para hombre, mujer, niños y colegiales
- ✓ Packaging (cajas de cartón corrugado y micro corrugado)
- ✓ Herramientas y maquinaria para la industria del calzado
- ✓ Artículos de talabartería
- ✓ Indumentaria de cuero
- ✓ Bolsos, carteras y valijas de cuero
- ✓ Tapizados (sillones e interiores de autos)



## Fortalezas

- 1- Sector mano de obra intensivo de elevada productividad.
- 2- Bajos requerimientos de inversión para iniciar o reiniciar la actividad.
- 3- Fuerte conocimiento del oficio.
- 4- Rápida reacción a los estímulos de ventas.
- 5- Alta calidad en ciertos segmentos de productos para el mercado interno y reconocimiento externo a la región por la calidad de su calzado tradicional.
- 6- Políticas nacionales tendientes a la protección de la industria nacional (licencias no automáticas y precios de referencia).
- 7- Diversidad de productos y marcas.
- 8- Elevado promedio de permanencia de las empresas en el rubro.
- 9- Producción flexible con importante porcentaje de tercerización.
- 10- Sistema de venta directa con amplia cobertura geográfica nacional.
- 11- Existencia de Cámara del Calzado y centros de formación.
- 12- Concentración geográfica de parte importante de la cadena de valor.

## Oportunidades

- 1- Mercados latinoamericanos accesibles para productos diferenciados.
- 2- Disponibilidad de materia prima y alto consumo de productos nacionales.
- 3- Existencia de programas nacionales y provinciales de apoyo a la producción.
- 4- Recomposición del poder adquisitivo, actualmente sujeto a desenlace de la crisis financiera internacional.
- 5- Posicionamiento de la ciudad de Rosario como referente turístico y de negocios.
- 6- Posibilidades de agremiación y proyectos conjuntos.

## **Debilidades**

### ***Prioridad elevada***

- 1- Calidad intermedia de productos y procesos
- 2- Escasa incorporación de valor agregado y de desarrollo de diseño.
- 3- Insuficiente disponibilidad de mano de obra calificada.
- 4- Mercados de proveedores oligopólicos que ocasionan dificultades por demoras, calidad, precio, etc.; localizados mayormente fuera de la región.
- 5- Inadecuado financiamiento y baja capacidad de acceso al crédito.
- 6- Gran presencia de empresas que trabajan en la informalidad.

### ***Prioridad intermedia***

- 7- Bajo índice de incorporación de nuevas tecnologías.
- 8- Producción estacional y escasa orientación a la exportación.
- 9- Reducidos esfuerzos de cooperación, cultura individualista y limitada especialización en productos por parte de pequeños fabricantes.

## **Amenazas**

- 1- Costos salariales crecientes.
- 2- Escalada de aumentos de precios de insumos en dólares.
- 3- Pérdida de competitividad basada en el tipo de cambio.
- 4- Nuevo avance de la importación, en especial desde Brasil y China.
- 5- Efecto sustitución de plástico u otros requerimientos de insumos de menor precio y/o calidad.
- 6- Competencia desleal de la producción informal.
- 7- Reducida respuesta de las ventas ante cambios en el nivel de ingreso

# PLAN ESTRATÉGICO

**Misión:** Implementar a través de una gestión publico-privada un conjunto de políticas estratégicas tendientes a la superación de los obstáculos, la potenciación de las fortalezas y el incremento de la interacción entre los distintos eslabones de la cadena para mejorar su competitividad.

**Visión:** “Que la cadena de valor del calzado y manufacturas afines de la Provincia de Santa Fe sea reconocida en el mercado nacional por sus niveles de diseño, calidad y responsabilidad social empresaria”.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN

**Objetivo General:** *“Incrementar la competitividad de la cadena de valor del Calzado y Manufacturas Afines de la Provincia de Santa Fe y fortalecer el proceso de desarrollo social y territorial”.*

**Debilidad 1:** Calidad intermedia de productos y procesos

**Línea estratégica:** fortalecimiento empresarial para desarrollar capacidades orientadas a incrementar la competitividad

**Proyecto específico**

Promover acciones de asistencia técnica que permitan consolidar la gestión empresarial

**Proyecto específico**

Promover acciones de capacitación general y específica a través de distintos organismos e instituciones públicas y/o privadas

**Proyecto específico**

Fomentar la interacción de los eslabones de la cadena con instituciones de Ciencia y Tecnología y generar ámbitos de intercambio de experiencias entre los distintos actores

**Resultados esperados**

Mejora en la calidad de productos y procesos

Incrementar la competitividad empresarial

### **Indicadores**

Número de empresas asistidas

Cantidad de cursos realizados y asistentes

### **Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación, Cámara de la industria del calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Comunas, Municipios, DAT, INTI, Centros de Formación, Ministerio de Trabajo de la Provincia y de la Nación.

**Debilidad 2:** Escasa incorporación de valor agregado y de desarrollo de diseño

**Línea estratégica:** fortalecimiento de los eslabones de la cadena que permitan incorporar valor mediante el desarrollo de diseño

### **Proyecto específico**

Promover el desarrollo de capacidades de diseño y marcas propias en la Región a través de la facilitación de acceso a software específico

### **Proyecto específico**

Propiciar la interacción entre las instituciones de capacitación, diseño, desarrollo de productos, materiales y las empresas

### **Resultados esperados**

Incrementar la competitividad empresarial

Aumentar la participación de las empresas de la Provincia en el mercado nacional

Mejorar el diseño del calzado local

### **Indicadores**

Cantidad de jornadas de vinculación entre los participantes de la cadena y las instituciones de diseño

Pasantías de estudiantes avanzados de carreras de diseño en las empresas

Participación en el mercado de las empresas de la Región

Cantidad de empresas que utilizan software de diseño

### **Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación, Instituciones de diseño, DAT, INTI, Cámara de la industria del calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Centros de formación, Comunas y Municipios.

**Debilidad 3:** Insuficiente disponibilidad de mano de obra calificada

**Línea estratégica:** incorporación de mano de obra calificada y desarrollo de capacidades de los recursos humanos tendientes a incrementar las ventajas competitivas

### **Proyecto específico**

Incentivar la creación de nuevos empleos

**Proyecto específico**

Promover acciones de capacitación general y específica a través de distintos organismos e instituciones públicos y privados (Ej. Programa de Certificación de Competencias Laborales)

**Proyecto específico**

Fomentar la interacción con instituciones educativas que permitan incorporar terminalidades orientadas a la cadena

**Resultados esperados**

Mayor disponibilidad de recursos humanos calificados

Incremento de la cantidad de empleos directos e indirectos

Incremento de la productividad de la mano de obra empleada

**Indicadores**

Operarios con certificación de competencias laborales

Cantidad de personas capacitadas

Cantidad de empleos creados

Cantidad de egresados de instituciones educativas con terminalidad específica de la cadena

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación, INTI, DAT, Instituciones de diseño, Cámara de la industria del calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Centros de formación, Comunas, Municipios, Ministerio de Trabajo de la Provincia y de la Nación.

**Debilidad 4:** Mercados de proveedores oligopólicos que ocasionan dificultades por incumplimiento, calidad, precio, etc.; localizados mayormente fuera de la región.

**Línea estratégica:** promoción del asociativismo con el fin de fortalecer la capacidad de negociación con proveedores.

**Proyecto específico**

Promover el diseño y la implementación de herramientas que estimulen la práctica asociativa (compra de insumos, comercialización, acceso a nuevos mercados, etc)

**Resultados esperados**

Mejora de las condiciones de negociación con proveedores

Disminución de costos de producción

**Indicadores**

Actividades de incorporación de prácticas asociativas realizadas

Proyectos asociativos concretados

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Cámara de la industria del calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Comunas y Municipios.

**Debilidad 5:** Inadecuado financiamiento y baja capacidad de acceso al crédito

**Línea estratégica:** Favorecer el acceso al crédito en condiciones competitivas

**Proyecto específico**

Facilitar el acceso al crédito de las empresas mediante el Fideicomiso del Calzado del Ministerio de la Producción - Consejo Federal de Inversiones.

**Proyecto específico**

Facilitar el acceso al crédito a los micro-emprendimientos a través del Banco Solidario de la Provincia de Santa Fe

**Proyecto específico**

Promover la utilización de instrumentos financieros para la obtención de capital de trabajo, adquisición de activos fijos, e incorporación de tecnología

**Proyecto específico**

Proveer información a los distintos actores acerca de la oferta crediticia existente

**Resultados esperados**

Incrementar el acceso al crédito por parte de las empresas de la cadena

Mejora en las condiciones de financiamiento (costos, plazos, etc.)

Mayores inversiones

**Indicadores**

Cantidad de empresas asistidas

Monto de préstamos desembolsados

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación, Consejo Federal de Inversiones, Banco Municipal de Rosario, Entidades financieras, Cámara de la industria del calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Comunas, Municipios, Ministerio de Trabajo de la Provincia y de la Nación.

**Debilidad 6:** Gran presencia de empresas que trabajan en la informalidad

**Línea estratégica:** sensibilización acerca de los beneficios de incorporarse a la economía formal

**Proyecto específico**

Alentar el desarrollo de proyectos en el marco de la Ley de emprendedores para asistencia técnica a pequeños emprendimientos

**Proyecto específico**

Promover el desarrollo de proyectos del Ministerio de Trabajo de la nación y de la Provincia

(programas nacionales: Más y Mejor Trabajo, Protocolo 2008, Entramados productivos, etc.)

**Resultados esperados**

Incorporación de las pequeñas empresas informales a la economía formal

Disminución del empleo informal

**Indicadores**

Cantidad de pequeñas empresas que recibieron asistencia técnica

Cantidad de empresas informales inscriptas

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Cámara de la Industria del Calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Ministerio de Trabajo de la Provincia y de la Nación, Comunas y Municipios.

**Debilidad 7: Bajo índice de incorporación de nuevas tecnologías**

**Línea estratégica:** Sensibilización acerca de los beneficios de la incorporación de nuevas tecnologías

**Proyecto específico**

Promover acciones de asistencia técnica que permitan consolidar la gestión empresarial de procesos productivos

**Proyecto específico**

Promover acciones de capacitación general y específica a través de distintos organismos e instituciones públicos y privados

**Proyecto específico**

Fomentar la interacción de los eslabones de la cadena con instituciones de Ciencia y Tecnología y generar ámbitos de intercambio de experiencia entre los distintos actores

**Resultados esperados**

Mayor incorporación de nuevas tecnologías duras y de gestión

Mejora de la competitividad de los productos

**Indicadores**

Cantidad de empresas asistidas

Cantidad de cursos realizados

Cantidad de asistentes a los cursos desarrollados

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación, INTI, DAT, Instituciones de diseño, Cámara de la Industria del Calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Comunas y Municipios.

**Debilidad 8:** Producción estacional y escasa orientación a la exportación

**Línea estratégica:**

Incrementar la participación en el mercado nacional y latinoamericano

**Proyecto específico**

Favorecer la participación en ferias locales e internacionales

**Proyecto específico**

Alentar la organización de misiones inversas de potenciales compradores regionales (ej. Chile y Uruguay)

**Resultados esperados**

Acentuar la participación de ventas fuera de la región

Incrementar la importancia de la demanda externa.

Reducir los períodos de baja producción

**Indicadores**

Cantidad de empresas exportadoras y monto de exportaciones

Cantidad de empresas participantes en ferias

Cantidad de compradores internacionales

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo

**Debilidad 9:** Reducidos esfuerzos de cooperación, cultura individualista y limitada especialización en productos por parte de pequeños fabricantes

**Línea estratégica:**

Sensibilización acerca de las ventajas de un mayor asociativismo entre empresas.

**Proyecto específico**

Promover acciones de asistencia técnica que permitan consolidar la gestión empresarial

**Proyecto específico**

Promover el diseño y la implementación de herramientas que estimulen la práctica asociativa ( desarrollo de complejos productivos regionales, compra de insumos, comercialización, acceso a nuevos mercados, participación en ferias, etc.)

**Resultados esperados**

Mayores esfuerzos de cooperación entre empresas en relación a compras conjuntas, diseño, canales de comercialización, etc.

**Indicadores**

Cantidad de proyectos abordados de manera conjunta

Cantidad de empresas involucradas en proyectos asociativos

**Actores intervinientes**

Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo, Cámara de la Industria del Calzado y afines de la Provincia de Santa Fe, Comunas y Municipios.

### **Acciones realizadas en el marco de la Cadena de Valor**

- Regularización del funcionamiento del Fideicomiso del Calzado
- Contribución a la financiación de obras de infraestructura para la ciudad de Arroyo Seco
- Gestión ante la Secretaría de Medio Ambiente para la regularización de tratamiento de efluentes de la nueva planta de la firma Grimoldi
- Difusión de herramientas provinciales de asistencia a emprendimientos productivos: Banco Solidario y Ley de Emprendedores
- Gestión ante el Ministerio de Trabajo de la Nación para el desarrollo de programas de Entramados Productivos

## **Consejo Económico de la Cadena de Valor del Calzado y Manufacturas afines**

Ministerio de la Producción

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe

Ministerio de Educación

Ministerio de Desarrollo Social

Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación

Cámara de la Industria del Calzado de la Provincia de Santa Fe

Municipalidad de Rosario

Municipalidad de Arroyo Seco

Comuna de Acebal

Grimoldi S.A.

Vale S.A.

Amico Maquinarias

Calzados Del Sauce

Alba Hermanos S.H.

Calzados Pirri S.R.L.

Calzados Hereford

Calzados Lucky

Calzados Over