

Inversión brasileña en Argentina: Competencia y financiamiento en el sector del calzado

Sonia Marina Filipetto

Resumen

Durante la última década, capitales brasileños ha desplegado una política de internacionalización a escala regional. La economía argentina, en el marco de un proceso de recuperación de su actividad económica, registra un importante avance de firmas de tal origen en múltiples sectores. Considerando que las inversiones brasileñas ocupan un importante espacio en la producción local de calzado deportivo, a partir del denominado “paradigma ecléctico” de Dunning, este trabajo tiene como objetivo el estudio de los motivos que impulsan a las firmas brasileñas a buscar su instalación en Argentina y las características que adoptó ese proceso. El análisis se llevó a cabo mediante información captada a través de entrevistas a seis empresas tomadas como casos de estudio. Los resultados demuestran que las empresas brasileñas como inversores en Argentina no ingresan en un esquema de complementación regional, sino que responden a la lógica de obtención de cuotas de mercado. Su instalación no parece ser efímera sino que reviste características de permanencia y esta se encuentra en estrecha relación con las restricciones a las importaciones impuestas por Argentina.

Palabras clave: Inversión extranjera directa, sector calzado, Argentina, Brasil

Abstract

During the last decade, Brazilian capital has unfolded a policy of internationalization on a regional scheme. The Argentine economy, in the framework of the recovery of its economic activity, registers an important advance in Brazilian firms in many sectors. Considering that these investments occupy an important space in the local production of sports footwear, seen from the denominated 'eclectic paradigm' of Dunning this article's studies the motives that motivate Brazilian firms to seek their installation in Argentina and the characteristics that this process has adopted. The analysis brings together information obtained through interviews with six companies taken as case studies. The results show that Brazilian firms as investors in Argentina do not enter into a scheme of regional complementarity, but rather respond to the logic of gaining market share. Their installation appears to have characteristics of permanence, an aspect closely related to the restrictions on imports imposed by Argentina.

Key Words: Foreign Direct Investment, Sports Footwear, Argentina, Brazil

Introducción

El objeto de este artículo es analizar los motivos que impulsan a empresas brasileñas del sector calzado a buscar su instalación en Argentina y las características que adoptó ese proceso durante los últimos diez años: 2002-2012. El sector calzado en Argentina ha demostrado una satisfactoria evolución en términos de crecimiento de la producción y del empleo para los años bajo estudio. Al mismo tiempo, se registra el desembarco de importantes jugadores del sector de origen brasileño. Para llevar a cabo el objetivo planteado, en este documento se presenta: el marco conceptual en la sección I, seguido en la sección II por una descripción del contexto general por el que transitó el sector en Argentina y Brasil así como del proceso de internacionalización de los capitales brasileños. La sección III explicita la metodología del trabajo y la sección IV la evidencia empírica de los casos estudiados. Por último, en la sección V se exponen las reflexiones finales.

I. Marco conceptual

Desde 1970, varios autores han investigado, desde distintas perspectivas, la organización de las empresas transnacionales. Uno de los enfoques más difundidos en esta temática es del “paradigma ecléctico” de Dunning (1988). Este trabajo utilizará los aportes de este autor para analizar las estrategias de las firmas. De acuerdo a esta perspectiva, la decisión de la firma de internacionalizar su producción se basa en aprovechar las ventajas de localización ofrecidas por un país, a partir del uso de capacidades propias (denominadas ventajas de propiedad) que le permiten posicionarse en el país receptor. Las ventajas que ofrece el país receptor pueden residir en: el tamaño y dinamismo del mercado local, la cantidad, calidad y costo de los recursos naturales y recursos humanos, su infraestructura, el grado de estabilidad macroeconómica, el nivel de apertura al capital extranjero y los incentivos otorgados al mismo, entre los factores más destacados. Por su parte, las ventajas de propiedad pueden derivarse de la posesión de ciertos activos tangibles (como la escala de producción, dotación de bienes de capital, etc.) tanto como de activos intangibles (patentes, marcas, capacidades tecnológicas y o de gestión).

Al tomar la decisión de internacionalizar la producción, la firma puede explotar las ventajas de propiedad de distintas maneras. Esta puede, desde su país de origen, exportar los bienes que elabora como así también puede conceder licencias de producción a un tercero, o bien puede llevar a cabo por sí misma el proceso productivo instalando nuevas unidades de producción o

adquiriendo plantas existentes en el mercado a abastecer. En base al paradigma ecléctico, cuando una la empresa opta por explotar en el seno de su organización activos que le son específicos, es decir, llevar a cabo por sí misma el proceso productivo, y esta opción le es preferible frente a otras alternativas (como la concesión de licencias de exportación) decimos que, en tal situación en la terminología de Dunning (1988), la firma cuenta con ventajas de internalización dado que realiza al interior de la organización las actividades de producción. En esta decisión hay una multiplicidad de factores que entran en juego. Además de los activos con los que pueden contar la firma, son decisivos elementos tales como las características del mercado en el que desea entrar y su entorno institucional. En este sentido, Chudnovsky y López (2001), tomando como base la experiencia de los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) que se dirigieron a América Latina durante la etapa de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), argumentan que las políticas de protección de la producción doméstica contra las importaciones pueden motivar a las empresas transnacionales que quieran explotar un determinado mercado a instalarse allí por la imposibilidad de atenderlo vía exportaciones.

Como fue mencionado previamente, para que un país reciba inversiones extranjeras debe poseer algunas ventajas de localización. Sobre esta base, Dunning (1988) clasifica a las inversiones extranjeras directas bajo cuatro modalidades de acuerdo a su motivación principal para establecerse en otro país. La primera de ellas, denominada *resource seeking*, se refiere a aquellas inversiones que se montan para explotar recursos naturales o mano de obra de bajo costo. La segunda, *market seeking*, apunta a las inversiones cuyo objetivo es explotar el mercado interno del país receptor. La tercera, *strategic asset seeking* tiene como objetivo central la adquisición y/o fortalecimiento de capacidades que contribuyan a reforzar sus capacidades competitivas en el mercado global. Estas pueden vincularse tanto al cambio tecnológico como al acceso a canales de comercialización. Finalmente, la modalidad *efficiency seeking* se trata de inversiones que buscan racionalizar la producción y explotar economías de escala y variedad. Se trata, habitualmente, de procesos de complementación productiva y/o comercial entre distintas unidades de producción de una misma firma.

En resumen, el paradigma ecléctico de Dunning (1988) brinda un marco de referencia útil para el análisis de las estrategias de las firmas que han optado

por internacionalizar su producción así como para la investigación de las características presentes en los mercados que reciben tales inversiones.

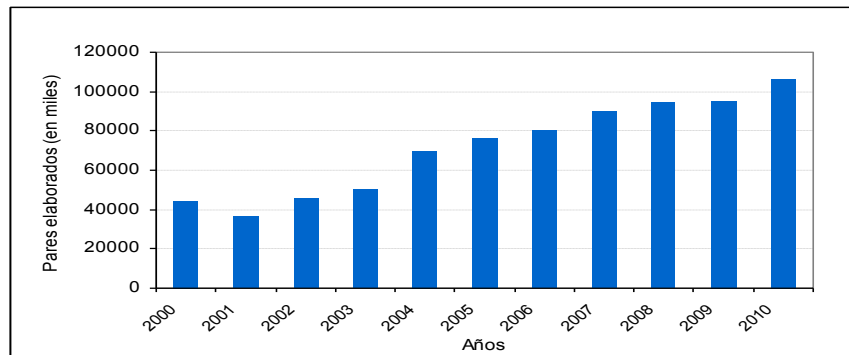
II. La industria del calzado en Argentina y Brasil y proceso de entrada de capitales brasileños en la industria argentina

La estructura y características de la industria del calzado en Argentina y en Brasil presentan una serie de elementos que resulta apropiado diferenciar. Para comenzar una de las diferencias más notorias entre ambos países radica en lo que hace a su escala de producción. Brasil es el tercer productor mundial de calzados, con una participación del 5% en la producción global para el año 2007 (BNDES, 2007), que lo hace equiparable a países como la India o Vietnam con porcentajes de participación en el total mundial similares. En cambio, la producción de calzado en Argentina es sustancialmente inferior a la de estos jugadores; mientras que Brasil produce alrededor de 800 millones de pares para el año 2010, Argentina alcanza los 100 millones. Por otro lado, la estructura de la industria del calzado en Argentina se compone mayoritariamente de pymes (CEP, 2009). Esta situación difiere también del caso brasileño donde, si bien existe un componente pyme, más de la mitad de la producción es elaborada en establecimientos productivos que superan los 1000 empleados (BNDES, 2007). En Brasil, esta estructura emerge en la década de 1960, cuando la industria del calzado cobró su mayor impulso a partir de su ingreso en el mercado externo. Hasta ese momento las unidades productivas no sólo tenían un tamaño relativo menor sino que, de acuerdo a Costa (2010), mostraban características producción de elevado contenido artesanal y la calidad del calzado producido era poco sofisticado en términos de materiales y de tecnología. Al mismo tiempo, el papel del Estado y la importancia de la asociación entre sector público y privado plasmada en la existencia de instituciones vinculadas a la industria, constituyen pilares en los que se ha asentado su desarrollo en tal país.

No obstante, la asociación e interrelación entre Argentina y Brasil en lo que respecta a este sector queda en evidencia al considerar que durante la última década, Brasil ha sido el principal origen de las importaciones de calzado de Argentina y, Argentina, representa el tercer mercado en importancia para Brasil en lo que hace a la colocación de calzados en el mercado externo (Abicalcados y CEP). A su vez, en lo que respecta al segmento de calzado deportivo, las principales empresas devinieron en filiales de empresas brasileñas tales como Vulcabras, Dass, Paquetá o Alpargatas (Stanley, 2010).

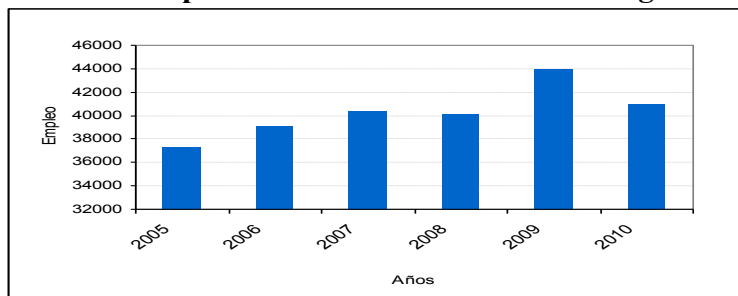
Durante los últimos años, en ambos países es notable el impulso que ha cobrado el sector en estrecha asociación con el dinamismo del mercado interno. En Argentina, el crecimiento del sector se evidencia en la cantidad de pares elaborados así como en la cantidad de empleos creados (Cuadro 1). Por su parte, Brasil también registra una tendencia similar (Cuadro 2).

Gráfico 1: Pares de calzado elaborados en Argentina, en miles, 2000-2010.



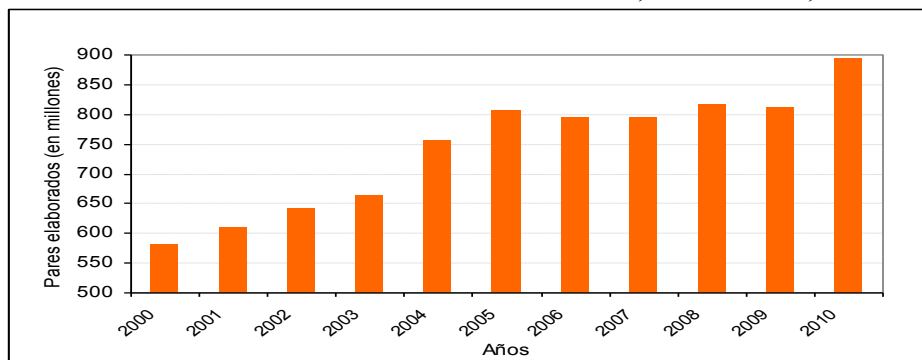
Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEP

Gráfico 2: Personal ocupado: industria del calzado en Argentina, 2005-2010.

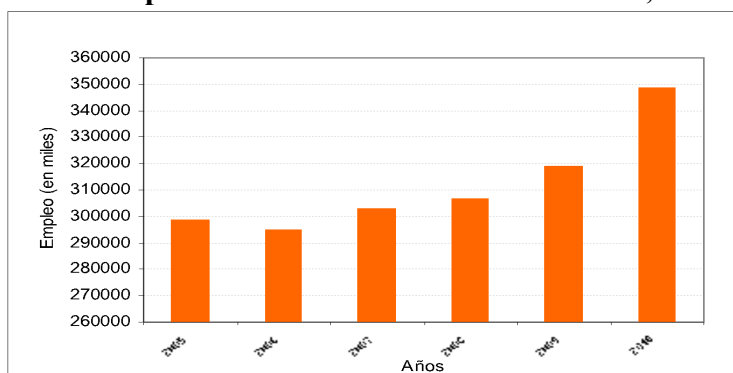


Fuente: Elaboración propia en base a datos de AFIP

Gráfico 3: Pares de calzado elaborados en Brasil, en millones, 2000-2010.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ABICALCADOS.

Gráfico 4: Personal ocupado: industria del calzado en Brasil, en miles, 2005-2010.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ABICALCADOS

Tanto en Argentina como en Brasil, este crecimiento es acompañado de un crecimiento de las importaciones que no viene acompañado de un crecimiento de sus exportaciones (Cuadro 3). Sin embargo, respecto a la performance exportadora se registran algunas diferencias importantes entre ambos países. En Argentina el coeficiente de exportaciones sobre valor bruto de la producción industrial no supera al 4% para la última década (CEP) y la balanza comercial del sector calzado ha sido históricamente deficitaria. En cambio, Brasil registra un coeficiente cercano al 15%. No obstante, la emergencia de los productores asiáticos con elevada capacidad instalada y bajos costos de producción afectó considerablemente a Brasil en cuanto a la colocación de sus productos lo que llevó a que el saldo exportado no acompañe el crecimiento de la producción total (Cuadro 1). En este contexto

Cuadro 1: Exportaciones, Importaciones y Saldos: sector calzado Argentina-Brasil (millones de USD FOB) 1991-2010

Año	ARGENTINA			BRASIL		
	Expo USD FOB	Impo USD FOB	Saldo Comercial	Expo USD FOB	Impo USD FOB	Saldo Comercial
1991	59.5			1176.7	-	-
1992	51.6	117.1	-65.5	1409.0	-	-
1993	92.3	135.7	-43.4	1846.2	-	-
1994	86.7	152.0	-65.3	1537.2	-	-
1995	102.3	123.1	-20.8	1413.7	-	-
1996	72.7	135.1	-62.4	1567.2	-	-
1997	104.9	183.4	-78.5	1522.9	-	-
1998	68.3	202.1	-133.8	1330.5	-	-
1999	35.7	180.5	-144.8	1277.8	50	1227.7
2000	27.6	200.8	-173.2	1547.3	44	1503.6
2001	17.6	193.6	-176.0	1617.2	51	1566.4
2002	12.3	27.8	-15.5	1451.0	45	1406.0
2003	17.6	94.8	-77.2	1552.1	48	1504.3
2004	19.9	146.1	-126.2	1814.0	65	1748.7
2005	28.8	183.3	-154.5	1891.6	115	1776.1
2006	32.1	242.7	-210.6	1863.1	141	1722.4
2007	33.4	300.5	-267.1	1911.8	210	1702.2
2008	33.8	383.4	-349.6	1881.3	307	1573.8
2009	27.1	319.1	-292.0	1360.0	296	1063.5
2010	30.2	367.9	-337.7	1487.0	305	1182.4

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CEP y ABICALCADOS.

mundial, en el cual ya no es posible la competencia vía precios para el sector, ambos países, han implementado medidas de protección a la entrada de productos extranjeros mediante la aplicación de licencias no automáticas y medidas antidumping.¹

Por otra parte, como fue adelantado previamente, se registra un avance de las empresas brasileñas del sector calzado sobre la industria argentina. Cabe destacar que este fenómeno no tuvo correspondencia por parte de las empresas argentinas en Brasil, que en todo el período bajo análisis no generaron flujos de IED importantes hacia su economía (Bezchinsky et al., 2007). Este hecho se enmarca en un proceso más amplio de “oleada” de Inversión Extranjera Directa que ha registrado la economía argentina durante los últimos años que ha tenido como una de sus principales características a la presencia de capitales brasileños (Bianco et al., 2008; Bezchinsky et al., 2007) ocupado posiciones de importancia en varios sectores.

En cuanto a los factores que explican la radicación de los capitales brasileños sobre la economía argentina, tanto Bianco et al. (2008) como Bezchinsky et al. (2007) destacan a la agresiva política de internacionalización a escala regional que han tenido las firmas brasileñas así como también a la coyuntura de la economía argentina que ha registrado una tasa de crecimiento del producto bruto interno en torno al 7,63% promedio anual en el período 2003-2010.² Bianco et al. (2008) agregan que entre otros de los factores explicativos de la instalación de las empresas brasileñas en Argentina, se ubican la posibilidad de acceder a nuevos mercados –que además se encuentran relativamente protegidos- y a materias primas en buena cantidad y calidad, el acceso a canales de distribución consolidados y el aprovechamiento de las ventajas generadas por el mercado ampliado.

Cabe destacar que, además de estos elementos, estudios previos sobre esta industria (Azaredo et al., 2009 y Stanley, 2010) señalan que Brasil cuenta con firmas elaboradoras de calzado con importantes ventajas de propiedad basadas principalmente es su escala de producción y en la posesión de

¹ Para ampliar sobre este tema véase Filipetto et al (2012)

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales expresadas en dólares de 2005.

marcas reconocidas internacionalmente los que representan factores cruciales para la entrada en otros mercados. Por otra parte, podría esperarse que los factores de cercanía y complementariedad de las dos economías que pertenecen al MERCOSUR jueguen algún rol en el proceso de entrada de capitales brasileños a Argentina. No obstante, los estudios citados de Bianco et al. (2008) y Bezchinsky et al. (2007) manifiestan que tales factores no son explicativos de esta aceleración de la IED porque estuvieron presentes tanto cuando la IED de Brasil era irrelevante como cuando se volvió significativa. A su vez, señalan que es escaso el grado de integración productiva a nivel MERCOSUR. Es decir, parece existir un bajo nivel de especialización y complementación comercial entre las filiales en Argentina y las respectivas casas matrices y el resto de las subsidiarias.

Respecto a las modalidades de llegada de esos flujos, ambos estudios resaltan que las adquisiciones de empresas ya existentes han predominado frente a las ampliaciones y a la creación de nuevos emprendimientos productivos. En este sentido, Bianco et al. (2008) destacan que las reformas económicas aplicadas en la década del noventa en Argentina llevaron a las empresas argentinas a privilegiar estrategias de corte defensivo desvinculándose de sus activos productivos, lo que facilita la entrada del capital extranjero vía fusiones.

En síntesis, la entrada de IED en la economía argentina resalta la presencia de capitales brasileños entre sus principales protagonistas. Este proceso es motivado por múltiples factores, tanto internos como externos que atraen a tales inversores y moldean su dinámica de ingreso y modo de operación. En base a los estudios revisados vinculados a la temática se plantea la siguiente hipótesis:

Durante el último lustro, las empresas de calzado brasileñas ingresaron a Argentina, dadas las ventajas de localización del país receptor, en base a la valorización de sus ventajas de propiedad con estrategias de tipo market seeking sin generar encadenamientos con el aparato productivo de Brasil.

III. Metodología

Se realizaron seis estudios de caso en base a lo que Yin (1984) denomina estrategia de múltiples casos de estudio. La estrategia de optar por el estudio de caso es particularmente útil para guiar el análisis cuando las preguntas de investigación tratan de explicar cómo y porqué acontece un fenómeno (Yin, 1984) como en este caso el de la instalación de firmas brasileiras de calzado

en Argentina. Asimismo, Yin (1984) sugiere que, cuando el investigador tiene la posibilidad de elección, estudios de caso múltiples son preferibles a los de un único caso. Bajo esta situación, si el investigador llega a conclusiones similares para los casos elegidos en determinados aspectos, se considera que se ha expandido el poder de generalización de los resultados al compararse con los del caso único.

Para realizar el trabajo de campo se diseñó una guía de preguntas orientativa que permitió llevar a cabo entrevistas semiestructuradas con cada una de las empresas. Además de las entrevistas, se utilizaron otras fuentes de datos tales series de información cuantitativa suministrada por organismos públicos como privados que permitieron caracterizar la dinámica de la economía nacional y del sector en cuestión. La elección de los casos que fueron tomados se basó en considerar a la información brindada por el centro de Estudios de la Producción (CEP) del Ministerio de Industria de la Nación Argentina referida a las principales empresas del sector. Tal como demuestra el Cuadro N° 2, los seis casos escogidos (Vulcabrás, Alpargatas, Penalty, Paquetá, Dass y Coopershoes) representan a las principales empresas del segmento de calzado deportivo relevadas por el Centro de Estudios de la Producción del Ministerio de Industria de la República Argentina. Cabe destacar, por un lado, que las dos firmas no consideradas dentro del segmento en cuestión (Gaelle y Oxígeno) son de capital local. Y, por otro lado, que se registra un grado de concentración empresaria de mediano a alto, lo cual sugiere que no parecen haber muchos más jugadores en este rubro.

Cuadro 2: Principales empresas del sector calzado en Argentina, Año 2010.

Segmento	Rubros	Principales empresas	Grado de coconcentración
Calzado deportivo	Performance	VDA (filial de Vulcabrás), Alpargatas Calzados, Penalty, Perchet (del grupo Paquetá), Grupo Dass	AC
	De tiempo libre	Gaelle, Oxigeno Shoes, Coopershoes	MC
Calzado no deportivo	De vestir	Grimoldi, Boating, Gravagna, Farji, Briantino, Only Cuer, Tosone, Giorgio Beneti, Lady Stork	MC
	Para niños y bebés	Plumitas, Titanitos, Arians, Calzados Ferli, Marcel Gándara, Toot, Hey Day	MC
	Otros	Calzados Argentinos, Industrias Contardo, Macsi, Manufatura Argentina de Botas	AC

Fuente: Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Industria de la Nación Argentina.

Nota: Se considera que hay muy alta concentración (MAC) cuando 3 o menos empresas concentran el 85% del mercado; alta concentración (AC) cuando 6 a 7 empresas poseen el 70% u 80% del mercado ó 3 empresas tienen el 50% del mercado; mediana concentración (MC) cuando 3 a 6 empresas controlan el 40% o 50% del mercado y Atomizado (At).

IV. Presentación de los casos

A continuación se presenta una reseña sobre la información relevada en las entrevistas a las empresas brasileñas instaladas en Argentina.

GRUPO Paquetá

Calzados Paquetá es una empresa brasileña fabricante, que ha surgido en la localidad de Sapiranga, en el Estado de Rio Grande do Sul en 1945. En los últimos años la empresa ha expandido su producción en el Nordeste de Brasil como en otros países tales como Argentina y República Dominicana. Asimismo, ha salido a comprar empresas del sector con marcas establecidas tales como Ortopé de calzado infantil que se suma a otras que la empresa ya poseía (Capodarte, Ateliernmix y Lily's Closet) y ha creado nuevas marcas (Dumond y Soft Design). La presencia de Paquetá en Argentina (bajo la denominación Perchet Argentina) se remonta a 1997, cuando inició la comercialización de calzado deportivo de la marca Diadora. En 2006, luego de varias negociaciones, la empresa decidió instalarse en la Provincia de Buenos Aires. La radicación se realizó en el predio del Parque Industrial de Chivilcoy. El proyecto implicó una inversión total de 20 millones de dólares (mdd). En una primera etapa se alquiló un edificio para instalar una fábrica modelo para entrenar operarios y comenzar a producir con, aproximadamente, 500 personas.

El municipio de Chivilcoy cedió un predio de 75000 metros cuadrados y una nave industrial de 5000 metros cubiertos. Para proveer la infraestructura y los servicios necesarios para la planta industrial, incluyendo el mejoramiento de los accesos al parque industrial, se solicitó un préstamo de 2 mdd al Banco de la Provincia de Buenos Aires, a amortizar con el alquiler tributado por Paquetá por la nave industrial. El acuerdo realizado entre la empresa y el municipio también incluyó una cláusula por la cual, cuando la empresa hubiera incorporado 1200 empleados, dejaría de pagar el alquiler. Por último, si la empresa decidiera adquirir el predio, los alquileres ya abonados, serían considerados como parte de pago.

El proyecto original –según lo declarado por la empresa- era dedicarse principalmente a la producción de zapatillas de la marca Adidas y, dedicar una menor proporción a la marca Diadora. Según las declaraciones de la firma, se pretendía abastecer el 90% de los productos de Diadora con producción local, importando el 10% restante, que estaría constituido por los

modelos más exclusivos, de menor volumen de ventas. Los directivos de la empresa brasileña reconocieron que el proyecto está estrechamente ligado al régimen de protección a las importaciones de calzado aplicado por el Gobierno, no sólo en cuanto al calzado originario de Brasil sino también a las medidas impuestas para restringir el ingreso de las importaciones provenientes de China, que van desde la suba de aranceles para algunos productos hasta el adelanto de los derechos de importación y la intensificación de tareas de control en la Aduana.

Hacia el año 2009, Perchet Argentina se había convertido en la principal fabricante de calzado para la marca Adidas. Según los directivos de Adidas Argentina, la producción local aumentó casi un 50% en el último bienio con el objetivo de que la marca Adidas fabricara en el año 2010, el 50% de lo que vende en la Argentina. En 2009, la relación entre productos importados (productos premium) con los de fabricación local (el resto de las zapatillas) es de 60% y 40%. Respecto del empleo, en 2009 la compañía ocupaba 1.200 personas que fabricaban 7 000 pares por día. Durante ese año se incorporaron nuevos modelos de producción nacional, lo que implicó un crecimiento de más del 50% respecto a los volúmenes del año pasado, pudiendo llegar a los 150 000 pares mensuales. Walter Koll, presidente de Adidas Argentina, declaró el 10 de octubre de 2009: “Esto demuestra nuestra apuesta a la producción nacional de calzado como vehículo para continuar consolidando nuestro crecimiento en Argentina.”

Por otra parte, en junio de 2011 fue inaugurada la planta Perchet Rubberloss en el Parque Industrial de Chivilcoy. Se trata de una fábrica de suelas de goma, que produce material para firmas de calzado de primer nivel para abastecer a Paquetá, principalmente para la fabricación de calzado deportivo marca Adidas, lo que implicó una incorporación estimada de 100 operarios. Según lo afirmado en esa oportunidad por el Presidente de Adidas Argentina, la incorporación de la planta productora de suelas permitiría que, en 2012, se incrementara la producción de calzado en un 25%, demandando así mayor cantidad de empleados. La instalación de la fábrica de suelas fue considerada, tanto por la empresa como por el intendente de Chivilcoy como una consolidación de la decisión de radicación de Paquetá en la Argentina.

GRUPO DASS SA

La empresa Dilly, especializada en calzado femenino de cuero, nació en 1964 en la localidad de Ivoití, en el denominado Polo Productivo del Vale Do Rio Dos Sinos–Rio Grande Do Sul, pionero de la industria del calzado en Brasil, que se dedicaba al calzado femenino y al deportivo. Por su lado, el Grupo Classico, funcionaba desde 1979 en Santa Catarina, abocada más directamente a la producción de calzado deportivo. En el año 2003 se inició la fusión entre ambos grupos, que culminó en la conformación del grupo Dass-Dilly, ahora GRUPO DASS SA, que figura entre las empresas industriales de calzado más importantes de Sudamérica. Estableció su sede central en la ciudad Saudades, en el Estado de Santa Catarina y decidió especializarse en calzado deportivo de marca. Así, el grupo produce artículos para las marcas propias Umbro, Tryon y Dilly, y para clientes como Fila, Nike, Adidas y Converse.

Actualmente, la empresa produce más de 10 millones de pares de calzado por año empleando a más de 10 000 trabajadores. Del total producido, el 75% corresponde a calzados deportivos y el restante 25% es de calzado femenino. A mediados de la década del noventa, la empresa inicia un plan de expansión comenzando por el Nordeste brasileño y luego hacia el exterior. En Argentina, la planta de Dass en El Dorado, Provincia de Misiones, comenzó a funcionar en 2007, en un área de 10 000 m², para producir 100 mil pares por año. Evidentemente, en este caso, la empresa ha privilegiado la proximidad geográfica con la central de la propia firma en lugar de la cercanía a los principales centros de consumo de Argentina. Esa planta pasó luego por tres fases de ampliación. En 2008 se quedó con Fila Argentina, al comprar los derechos para explotar la marca en América latina. En 2010, se conformó el Grupo Dass Argentina, que absorbió la operación de Umbro Argentina, aunque no se dieron a conocer ni las cifras de la operación, ni la composición accionaria de la nueva empresa. Sin embargo, la firma de Brasil se quedará con una participación mayoritaria de las acciones.

En 2009, anunció que invertiría 1,3 mdd para la ampliación de su fábrica en El Dorado en Misiones, para aumentar su capacidad de producción local de capelladas para las marcas Nike y Fila. La empresa señaló en un comunicado, emitido en esa ocasión, que el proyecto le permitiría incrementar su capacidad productiva en 60000 pares por mes (que ya era de 150 mil pares mensuales), lo que permitiría alcanzar 1,5 millones de pares al año y pasar de los 600 trabajadores con que contaba en ese momento, a una dotación de 1000 empleados a fines de 2011. El contrato firmado contempla

la cooperación del gobierno de Misiones, quien aceptó ceder el área donde se instaló la fábrica. Se convino que el valor de alquiler de esa área sería compensado con la inversión realizada por la empresa. Esto representa un importante aumento de producción, un mayor número de empleados contratados y el incremento en la economía local. A esta tercera etapa de ampliación, se suma una nueva inversión, esta vez, para ampliar la producción nacional de componentes intensificando su capacidad productiva de capelladas y sustituyendo las importaciones. La inversión del Grupo en Argentina ronda los 2,5 mdd en el 2010. Esta inversión involucra infraestructura, equipamientos y capital de giro. En mayo de 2010, las firmas Umbro Argentina y Fila Argentina, se unieron bajo una misma razón social como Dass Argentina SA, como división comercial del grupo.

En septiembre de 2011, frente a la perspectiva de la reelección de la Presidente Cristina Fernández de Kirchner, la empresa –así como varias otras– decidió incrementar su producción en Argentina, asumiendo que la política de sustitución de importaciones iba a continuar y permanecer por largo tiempo. Esto aún cuando los costos de producción –según los directivos de la empresa– son más caros que en Brasil. En 2011, la empresa adquirió la maquinaria y las instalaciones que, hasta entonces, estaban en comodato. La intención es producir 2 millones de pares, habiendo aumentado ya un 60% en los doce meses anteriores. La inversión fue de 30 mdd, para que la producción de la planta argentina llegue a significar el 13% del total de lo fabricado por el Grupo, que esperaba llegar a facturar 850 millones de Reales, de los que Argentina debería significar el 10%. “Estamos creciendo en Argentina para sustituir importaciones, no hay otra razón” dijo textualmente el titular de la firma. En 2012, el Grupo Dass, adquirió un predio de más de 17000 metros cuadrados en la ciudad de El Dorado, en la provincia de Misiones, con el objetivo de incrementar su producción de calzado deportivo en la Argentina.

VULCABRAS

La empresa Vulcabras es una empresa brasileña de capital abierto, con sede central en la ciudad de Judiaí, en el interior del Estado de San Pablo, que pertenece al GRUPO GRENDENE. Está conformada por Vulcabrás -firma brasileña fundada San Pablo en 1952- que adquirió en 2007 la empresa

Azaleia³, pasando a administrar todas sus operaciones. En la actualidad es una de las 15 mayores organizaciones mundiales de calzado deportivo. Produce 50 millones de pares y emplea a más de 43 000 personas. Fabrica productos de las marcas Reebok, Olympikus, Azaleia (calzado femenino), AZ, Opanka, Reebok, Dijean y Funny (infantil), Ipanema (ojotas) y Botas de Seguridad Vulcabras. Vulcabras es distribuidor exclusivo e independiente y el licenciatario de calzados y ropa Reebok desde 2003. Vulcabras, como parte de un joint venture con Adidas Group, dueña actual de la marca Reebok, continuará produciendo y distribuyendo los productos Reebok hasta finales de 2015. La empresa, desde principios de 1980 ya contaba con 1300 empleados y producía 15000 pares diarios, de los que exportaba el 5%.

En abril de 2011, la empresa firmó un memorando de entendimiento para adquirir activos (predios, máquinas y equipos) en la ciudad de Chennai, en la India, continuando con su proceso de internacionalización. Comenzó a producir allí capelladas. También abrió una oficina de compras en China, en la región de Jinjiang. En cuanto a su accionar en Argentina, VDA Calzados y Artículos Deportivos S.A, una empresa de Vulcabras, compró la ex GATIC de Coronel Suarez, la planta más grande de la ex licenciataria de ADIDAS, que en ese momento se denominaba Indular SA y la marca Signia. La planta -ex Gatic que había quebrado en 2002 dejando sin empleo a más de 2000 personas. La empresa reconoce que decidió hacer esta operación en función de las restricciones impuestas por el gobierno contra las importaciones. Asimismo, declararon que, cuando empezaron a producir en la Argentina, las licencias de importación comenzaron a fluir más rápidamente.

En el 2007, Vulcabras invirtió 27 mdd en la compra y actualización tecnológica de su fábrica de Coronel Suárez, donde elabora calzado de las marcas Reebok y Olympikus. La compañía realizó en 2009 la segunda fase de ampliación de la planta de Coronel Suárez, con una importante inversión con el objetivo de incrementar en más de un 100% la producción en el país, agregando una nueva nave industrial. La planta incrementara el empleo de 3000 a 5000 trabajadores, permitiendo aumentar la producción diaria de 10000 a 21000 pares de calzado (a fines de 2010 llegaba a 16.500 pares). También se puso en marcha la producción de una nueva línea de ojotas (sandalias) que planifica para el segundo semestre la producción de 400 000

³ Había sido fundada en 1958, en la localidad de Parobé, en el Estado de Río Grande do Sul, con la razón social original de Berlitz, Lauck y Cía Ltda., cambiando por Azaleia en 1974

pares. Se trata de las ojotas Ipanema, que Vulcabras produce para Grendene, dentro del mismo grupo familiar. En diciembre de 2011, constituyó un joint venture con la empresa alemana Adidas, para producir en el país zapatillas Reebok hasta 2015. Pero el acuerdo no incluye la fabricación de Adidas, que continuará en manos del grupo también brasileño Paquetá.

Alpargatas SA

En este caso, se da la particularidad de que la actual empresa controlante brasileña nació, en realidad, como una filial de la empresa argentina. A su vez Alpargatas San Pablo (SPASA), cambiada su denominación por Alpargatas SA a partir de abril de 2011, es controlada por el grupo brasileño Camargo Correa. Este grupo fue fundado en Brasil a finales de la década del 40. Si bien se orientó inicialmente al sector de la construcción, en los últimos años el grupo desarrolló una estrategia de diversificación de la cartera productiva al volcarse a la actividad siderúrgica, textil y de calzados. En este marco, la política de Camargo Correa en materia de inversiones en el exterior, se centró en la adquisición de plantas en los países de América del Sur. Su presencia en Argentina comienza con la adquisición de los activos controlados por Santista Textil. Se trataba en este caso de una empresa que controlaba desde 1995 a la argentina Grafa, una de las principales productoras textiles, con plantas en las provincias argentinas de Tucumán y Santiago del Estero. A esto se sumó la adquisición en 2007 del 60% del capital social de Alpargatas, productora textil y de calzado deportivo, por un monto de 51,7 mdd.

Alpargatas Sao Paulo fue creada en 1907 y se convirtió en una de las empresas más grandes de Brasil en el rubro calzados, artículos deportivos y tejidos industriales. La empresa exporta sus marcas para casi 80 países y está presente en más de 150 mil puntos de venta en todo el Brasil. Es propietaria de las marcas Havaianas, Dupé, Topper, Rainha, Mizuno, Timberland, Sete Léguas, Meggashop. Con 16700 mil empleados declarados por la empresa en 2011, cuenta con seis fábricas centrales además de nueve fábricas satélites y un Centro de Investigación y Desarrollo, en Brasil y ocho fábricas en la Argentina. Como parte del proceso de internacionalización, hoy cuenta con filiales en Chile (Santiago) y en los Estados Unidos (Nueva York) así como también con operaciones en Europa, oficinas en España (Madrid/oficina sede), Inglaterra, Italia y Portugal. Según el informe de 2011, la empresa declara su objetivo de transformarse en una compañía

global en el sector de calzado y vestimenta, con una red propia de distribución minorista. También indica que, para sustentar esa estrategia invierte anualmente entre el 2 y 3% de sus ingresos en investigación, desarrollo y diseño. Para sustentar su ritmo de crecimiento en 2011 implementado nuevos procesos de control de abastecimiento logístico e industrial, una plataforma global de gestión y un sistema de planeamiento financiero global. Su balance financiero le permite proyectar la adquisición de nuevas marcas líderes en Brasil y en el exterior. También en ese año se comenzó a exportar a India, Paquistán, China e Indonesia, inauguró locales específicos de Topper en los principales shopping centers de Buenos Aires y abrió locales de Havaianas en Londres, Paris, Nova York, Roma, Barcelona y Valencia.

Los planes de la empresa privilegian la consolidación de Havaianas como marca dominante y ampliar la presencia de Dupré en aquellos mercados en que la primera no está presente, lo que será respaldado por la inauguración, en el segundo semestre, de la nueva fábrica en Montes Claros, Estado de Minas Gerais, que permitirá ampliar la capacidad de producción de ojotas entre un 30 y un 40% (en la actualidad es de 252 millones de pares anuales). En el ámbito internacional, la empresa seguirá su política de expansión geográfica.

En Argentina, Alpargatas SAIC, sociedad madre del grupo Alpargatas, fue fundada en 1885 por Juan Echeagaray. En 1890 se funda la unidad de Uruguay y, en 1907, Sao Paulo Alpargatas, vinculada a su matriz argentina hasta la década del 80. Alpargatas Calzado S.A. (de Argentina) había iniciado su actividad con la producción de la tradicional “alpargata” evolucionando, conforme a las tendencias del mercado, hasta convertirse, con el paso de los años, en la empresa líder de la Argentina en la producción y comercialización de calzado deportivo e informal. En octubre de 2007, se inicia el proceso de adquisición por parte de SPASA –Sao Paulo Alpargatas SA- con la compra del 60% de las acciones de Alpargatas SA por unos 64 mdd, en una operación que era la mayor fuera de Brasil en activos, aunque no la primera, dado que ya contaba con oficinas de comercialización en Nueva York y en Santiago, Chile. Este proceso se siguió desarrollando hasta la actualidad, ya que en mayo de 2012 Alpargatas Brasil pasó a ser propietaria del 95,85% del capital del Alpargatas SA.

Las operaciones de Alpargatas Calzado S.A. se extienden a dos unidades de negocios: calzados deportivos de la marca Topper y calzado informal. Topper es una marca argentina fundada en 1975, que ha ido evolucionado y cambiando de acuerdo a las exigencias crecientes de un mercado en expansión. Su oferta de productos abarca desde calzado para tenis, running, fútbol, básquet y rugby hasta una extensa colección de artículos de uso casual no estrictamente deportivo dirigidos a los segmentos hombre, mujer y niño. En los rubros de indumentaria y accesorios, Topper diseña y comercializa productos que acompañan la tendencia internacional, realizando desarrollos tanto en lo estrictamente deportivo como así también en líneas de moda. Los productos elaborados en Argentina se destinan al mercado interno y a toda Latinoamérica excepto Brasil. En lo que respecta al calzado informal, la firma produce y es propietaria de las marcas Pampero Protección, Pampero Infantil, Flecha, Alpargatas Rueda, Sorpasso, Bull, Speed y Tracy. En marzo de 2012, se inauguró el nuevo centro de distribución de la firma Alpargatas que demandó una inversión de 42 millones de pesos en sociedad con la empresa Plaza Logística, en su parque de General Pacheco, Partido de Tigre. Según lo señalado en el acto de inauguración, el centro generó 130 puestos de trabajo en tres turnos y 40 chóferes. También se indicó que se esperaba que, para mitad de año, el nuevo centro hubiera despachado siete millones de pares de calzado y un millón de prendas, de los cuales el 90% sería de producción nacional.

PENALTY

El Grupo Cambuci es una multinacional brasileña, creada en 1945, que inicia sus actividades como una empresa de confección de artículos de vestuario masculinos y femeninos localizada en São Paulo. Veinticinco años después, cambia la política de la compañía e inicia un nuevo ciclo, volcándose al segmento de productos deportivos. La década de los años setenta representó un período de gran crecimiento para la empresa y fue en ese entonces cuando nace la marca Penalty. Además, la firma es propietaria de la marca de artículos deportivos Stadium; está presente en 14 países, entre ellos Argentina, Chile, Japón y España. En la década de los años noventa, se inauguraron nuevas fábricas en tres estados brasileños, São Paulo, Bahía y Paraíba; se amplió fuertemente la producción y se realizaron inversiones estratégicas aplicadas al sector deportivo. Se implementaron nuevas tecnologías desarrolladas en pelotas, calzados, confección, equipamientos y accesorios. Con esto, Cambuci mantuvo su competitividad en el mercado

nacional y se afirmó en su proceso de internacionalización, llevando la marca Penalty para diversos países en toda América, Asia y Europa.

En 1998 fue fundada Penalty Argentina, la primera filial comercial fuera de Brasil y que hoy tiene presencia masiva en todo el país, siendo una de las principales marcas argentinas de fútbol. A principios de junio de 2009, Cambuci presentó su proyecto de producción nacional de calzados Penalty, la marca de indumentaria y artículos deportivos, que involucró una inversión de 20 millones de pesos asociada a una unidad industrial en Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, para la fabricación de calzado deportivo para niños. Con el objetivo de ampliar la participación de la marca Penalty en el mercado nacional (que rondaba el 4%), la firma encontró un socio local que compatibiliza con su forma de trabajo: la empresa Zenda SRL, que se encontraba inactiva y que previamente producía las zapatillas Midway. Penalty aportaría maquinaria y tecnología apropiada (a ser devuelta con producción, 100% destinada a los artículos para Penalty) así como de capacitación para los empleados.

En marzo de 2011, se anunció la inauguración de una segunda planta en el país para ampliar su producción y sustituir importaciones a través de la fabricación local. Dicho proyecto conlleva una inversión total de 4,5 mdd y la generación de 340 nuevos puestos de trabajo directos. Los proyectos de la filial argentina de la compañía se llevaron a cabo en dos etapas. La primera implicó la sustitución de calzado terminado importado por ensamblado nacional con costura de capellada realizada en la planta de Florencio Varela con la ampliación a 40 nuevos puestos de trabajo que se suman a los 50 existentes. La segunda etapa, involucró la apertura de otra planta ubicada en la provincia de Buenos Aires que produce 100% nacional, incluyendo el corte, confección, aparado de capelladas y terminación de calzado. En un reportaje realizado en Brasil, en oportunidad de anunciar la inversión, el director internacional de Penalty declaró que "la dificultad para importar hace que la única forma de viabilizar el negocio en Argentina sea esa".

COOPERSHOES COOPERATIVA DE CALCADOS E COMPONENTES JOANETENSE

COOPERSHOES es una empresa brasileña con sede en la localidad de Joaneta, en el municipio de Picada Café, en Rio Grande do Sul. Es una cooperativa compuesta por 130 socios que en la planta de Picada Café

cuenta con 1400 trabajadores y totaliza unos 3000 sumando sus dos otras plantas, ubicadas en Garibaldi y Veranópolis en el mismo Estado. Su principal línea de productos es Converse All Star, de la cual es única licenciataria en Brasil. Converse, por su lado, es una empresa americana que se fundó en 1908, en Malden, Massachusetts (US). Es famosa en el mundo por su modelo All Stars. En 2003 fue adquirida por Nike. En octubre 2007 Converse llegó para producir en Argentina de la mano de COOPERSHOES, aprovechando las ventajas de la protección comercial que impulsa el Gobierno, luego de cerrar un contrato con Converse de US, para proveer también al mercado argentino. COOPERSHOES se asoció con la empresa ID Argentina, que desde 2005 tenía a su cargo la comercialización de la marca. Luego de estudiar posibles localizaciones en Coronel Suárez y Saladillo, COOPERSHOES se instaló en Las Flores y cuenta ahora con dos plantas. Una empezó a funcionar en 2009 y otra se inauguró en agosto de 2011, previéndose una ampliación en el futuro próximo. También tienen varias plantas dedicadas a indumentaria. La primera inversión fue de 15 millones de pesos y, la de 2011, de otros 10 millones. Se presenta una síntesis de la evidencia captada (Cuadro 3).

Cuadro 3: Evidencia por empresa(características propias y actividad en Argentina)

	Paquetá	Dass	Vulcabrás	Alpargatas	Penalty	Coopershoes
Marcas propias	Soft Design, Dumond, Capodarte, Ortopé, Ateliermix y Lily's Closet	Umbro, Tryon y Dilly	Azaleia, Olympikus, Opanka, Dijean, Funny, Ipanema, Botas de Seguridad Vulcabrás y Signia	Topper, Rainha, Mizuno, Dupé y Havaianas	Penalty y Stadium	-
Marcas bajo Licencia	Diadora y Adidas	Nike, Adidas, Converse y Fila	Reebok	Timberland	-	Converse
Presencia en Argentina bajo propiedad brasileña desde	1997	2007	2002	2011	1998	2007
Personal ocupado en Argentina	1.300	1.000	5.000	s/d	390	1.195
Producción en Argentina (pares mensuales)	150.000*	160.000	420.000	1.250.000	41.600	200.000
Compra de unidades productivas existentes en Argentina	No se registran	Adquiere a Umbro Argentina en el año 2010	No se registran			
Instalación de nuevas unidades productivas en Argentina	Instalación de su primera planta en 1997 para importar calzado. Más tarde cambia su función y realiza actividades de producción.	Instala una nueva planta en 2007 y en el 2010 otra de componentes.	No se registran	En 2012 abre un centro de distribución.	En tres oportunidades: 2009, 2011 y 2012.	En 2009 y 2011
Ampliaciones realizadas en Argentina	En el 2011 realiza una ampliación para la fabricación de suelas de goma.	Amplia unidades existentes en 2007 y 2009.	Amplia unidades existentes en 2012.	No se registran	No se registran	Amplia unidades existentes en 2012.
Acuerdos con actores locales	Acuerdo con el municipio de Chivilcoy para la provisión de infraestructura y servicios	Cooperación del gobierno de Misiones sobre el valor de alquiler del predio sujeto a performance de la empresa.	No se registran	No se registran	Acuerdo con Zenda SRL al que le aporta maquinaria y tecnología.	Acuerdos con ID Argentina, licenciataria de Converse en Argentina.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

* más la elaboración de suelas de goma

V. Conclusiones

Las empresas de calzado instaladas en Argentina representan a grandes jugadores del sector en Brasil. Todas ellas se instalaron para producir en el segmento de calzado deportivo, con la única excepción de las sandalias de playa (ojotas) producidas por esas firmas. No se han recogido manifestaciones que permitan asumir una transitoriedad de las plantas, dado que en los seis casos tomados se registra más de una etapa de inversión. La potencialidad del mercado argentino de absorber su producción, combinada con la imposibilidad de atenderlo vía exportaciones desde Brasil, dadas las políticas de restricción a las importaciones, parecen ser los factores más determinantes de su radicación. Es por esta razón que, de acuerdo a la terminología de Dunning, podría afirmarse que el motivo market seeking parece ser el que prevalece considerando que, aparentemente, se trata de inversiones cuyo objetivo es explotar el mercado interno del país receptor. Este factor se combina con otros de orden secundario que involucran a las empresas de menor tamaño relativo entre los casos estudiados. Entre ellos: Paquetá dispuso de beneficios por instalarse en un parque industrial, Dass de beneficios otorgados por el gobierno provincial y, tanto Penalty como Coopershoes del conocimiento de socios locales con los que realizaron alianzas.

Por otra parte, no se verifica el planteamiento de esquemas de complementación productiva entre filiales de ambos países (efficiency seeking). Tampoco se registra como motivos de instalación ventajas tales como la disponibilidad de materia prima principal o la posibilidad de explotar mano de obra barata (resource seeking) ni la adquisición y/o fortalecimiento de capacidades que contribuyan a reforzar sus capacidades competitivas en el mercado global (strategic asset seeking).

Tal como sugiere el paradigma ecléctico de Dunning, las ventajas de localización antes mencionadas se combinan con ventajas de propiedad de las firmas. Entre estas últimas parece haber sido decisiva la posesión de marcas propias como de licencias para explotar marcas internacionales, elementos que emergen como denominador común en todos los casos estudiados. Por otro lado, tal como fue sugerido por estudios previos, estrategias de corte defensivo por parte de las empresas argentinas que involucraron el desprendimiento de sus activos productivos han facilitado la entrada vía fusiones en algunos casos tales como Dass, Vulcabrás y

Alpargatas al adquirir a Gatic, Umbro y Alpargatas. No obstante, no podemos afirmar que esta modalidad ha sido la predominante dado que hay otros casos que involucraron inversiones completamente nuevas (Paquetá, Penalty y Coopershoes).

En resumen, las empresas brasileñas de calzado como inversores en Argentina responden casi exclusivamente a la lógica de obtención de cuotas de mercado y esta instalación no parece ser efímera sino que reviste características de permanencia. La distinción de la política de restricción de importaciones entre sus principales motivos para establecerse pone de manifiesto que esta ha sido efectiva para impulsar la producción local. No obstante, la no existencia de esquemas de complementación regional abre un campo posible para la política que hasta el momento no se ha explorado.

Bibliografía

- Azeredo A., De Souza M. y Gomes Machado D. (2009) “Desempenho economico-financiero de industrias calcadistas brasileiras: uma análise do período de 2000 a 2006” RCO Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, Vol 3., Nro 6., p.117-142, Maio/Ago 2009.
- Bezchinsky G., Dinenzon M., Giussani L., Caino O., López B. y Amiel S. (2007) “Inversión extranjera directa en la Argentina. Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad” Documento de proyectos N° 16, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Junio de 2007.
- Bianco C., Moldovan P., Porta F. (2008) “La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina” Documentos de proyectos N° 22, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Costa A. (2010) “La industria del calzado del Vale do Sinos (Brasil): ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra” *Revista de la CEPAL N° 101*, páginas 163-178, Agosto de 2010.
- Chudnovky y López (2001) “Inversión extranjera directa y desarrollo: la experiencia del MERCOSUR” *Revista de la CEPAL N° 92*.
- Dunning J.(1988) *Explaining International Production*, London, 1988
- Filipetto S., Razu C. y Szpigiel D. (2012) “La experiencia de la política industrial brasileña para el sector calzado, lecciones para el caso argentino” publicado en la *Revista de Investigaciones del Dpto. de Ciencias Económicas de la UNLaM (RINCE)*, Vol. 3 N° 6, año 2012. ISSN 1851-3239. Disponible en <http://rince.unlam.edu.ar>
- Stanley L. (2010) “La cadena de calzados y cuero” en *La inserción de América del Sur en las cadenas globales de valor*, Víctor Prochnik (Coordinador): SERIE RED MERCOSUR.

- **VII. Fuentes de consulta**

- Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina (AFIP): <http://www.afip.gov.ar>
- Asociación Brasileña de Industrias de Calzado (ABICALCADOS): <http://www.abicalcados.com.br>
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): <http://www.bndes.gov.br>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <http://www.eclac.org>
- Ministerio de Industria de la Nación Argentina, Centro de Estudios para la Producción (CEP): <http://www.industria.gob.ar/cep>

Recibido 25 mayo de 2013

Aceptado 25 agosto de 2013