

# LA INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR DEL CUERO VACUNO PARA MARROQUINERÍA EN LA ARGENTINA Y SU RELACIÓN CON LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER

Pablo Ungaro

En términos de desarrollo local se entiende como deseable que sea en el propio territorio donde se estimule la I+D y la Innovación, pero, ¿esto ocurre en la Argentina en el sector que nos interesa?

Resulta necesario responder a esta pregunta teniendo en cuenta la importancia económica, histórica y cultural del cuero vacuno en la Argentina y las proyecciones promisorias que, como grandes productores de materias primas, se nos presentan. Por otra parte la cadena de valor del cuero y sus manufacturas es una de las 9 cadenas de valor de importancia sustantiva para la Secretaría de Industria de la Nación.

En este escrito preliminar se busca comenzar a reflexionar sobre como se distribuye la innovación en la cadena de valor del cuero vacuno para marroquinería en Argentina, su vinculación con otras cadenas de valor, tanto locales como globales, y tangencialmente su relación con la distribución de poder en dicha cadena.

Indirectamente se busca comenzar a responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles han sido las innovaciones radicales e incrementales de mayor impacto en la cadena de valor del cuero?

¿Cuáles son los factores que determinan el desarrollo y la incorporación de innovaciones en el sector?

¿Impacta la innovación<sup>1</sup> en la distribución de poder en la cadena del cuero?

¿Cómo se puede, desde el Diseño, estimular una mayor integración de la cadena y generar aportes para una mayor agregación de valor?

Por otro lado también se explica, de modo general, en que puntos interviene el Diseño y los roles que este asume en los diferentes eslabonamientos productivos.

El análisis de la cadena de valor desde esta perspectiva nos permite vislumbrar cuales son los sectores donde es necesario un mayor aporte de innovaciones y donde sería deseable una revisión de la distribución de poder.

## Introducción

*“La innovación no es únicamente un mecanismo económico o un proceso técnico. Ante todo es un fenómeno social a través del cual los individuos y las sociedades expresan su creatividad, sus necesidades y sus deseos. De esta forma, independientemente de su finalidad, sus efectos o sus modalidades, la innovación está estrechamente imbricada en las condiciones sociales en que se produce. La historia, la cultura, la educación, la organización política institucional y la estructura económica de cada sociedad determinan, en último término, su capacidad de generar y aceptar las novedades”.*

Libro Verde sobre la Innovación. Comisión Europea (1996).

Desde sus inicios hasta la actualidad la historia del cuero vacuno en la Argentina esta ligada al mercado externo. En una primera etapa su obtención fue la que determinó la faena, despreciándose la carne sobrante como consecuencia de la dificultad técnica para su conservación y distribución. Las pieles, en principio, eran simplemente secadas al sol, dándose paso, a posteriori, al “salado” de las pieles que se exportaban en crudo. La curtiembre se realizaba fundamentalmente en Inglaterra, país que concentró las manufacturas que luego colocaban en mercados internacionales, incluyendo nuestro mercado local. Una porción

---

<sup>1</sup> Según el Manual de Oslo, se entiende “innovación” por: “...la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

pequeña de cuero era procesada en el país para un consumo interno, ligado principalmente a objetos de uso rural.

El saladero, para la conservación de la carne, fue superado con el advenimiento de las tecnologías del frío, innovación radical, hito tecnológico que produjo cambios notables en la distribución de poder en la cadena y sumó nuevos actores, capital intensivo, cobrando la carne un peso relativo que lleva a que el cuero se convierta en un producto secundario de la ganadería.

Por otra parte, innovaciones en los procesos químicos de curtido asociados principalmente al uso de curtientes inorgánicos (sales de cromo) desplazan a los curtientes orgánicos vegetales que se obtenían en el país, y permiten obtener cueros con otras características de blandura, flexibilidad y resistencia en espesores menores.

Sin embargo, es el cupo de exportación de cueros crudos (1967) la que dio el marco que permitió la rápida expansión de la industria curtidora nacional.

En 1972 se prohibió totalmente la exportación de cueros no industrializados con el objeto que la industria comercialice aquellos productos con mayor valor agregado, momento en el cual en los países centrales ya se vislumbraba la necesidad de que las industrias contaminantes se desarrollen fronteras afuera de sus territorios.

El sector marroquinería argentino, al contrario que la industria curtidora, se orientó históricamente hacia el mercado interno, en productos con una impronta de tradición campera que progresivamente va dando lugar a estéticas y valores más cosmopolitas, apuntando su colocación en el mercado latinoamericano primero, para luego abrirse paso hacia mercados más exigentes.

El diseño industrial tiene participación en todos los eslabones de la cadena del cuero con mayor o menor relevancia y de la mano de diversas especializaciones. Por un lado el diseño de equipamiento agrícola, equipamiento médico/veterinario, instalaciones frigoríficas y herramientas asociadas, maquinaria y herramientas para la industria curtidora, maquinaria y herramientas para marroquinería, productos de cuero y sus insumos inmediatos.

## **La Cadena de Valor**

Hemos dividido, de modo simplificado, la cadena de valor del cuero bovino en 7 eslabones de los cuales analizaremos los 4 primeros a partir de los siguientes ítems:

Denominación de la actividad

Denominación de los actores intervinientes

Relación con la innovación / Rol del diseño

Relación con la distribución de poder y su concentración

Concentración o dispersión territorial (tanto local como global)

Los eslabones

-Producción de alimentos y subproductos

-1ª Transformación

-2ª Transformación

-3ª Transformación (Diseño y producción)

-Comercialización

-Uso

-Descarte

Desde el punto de vista de los actores de la cadena encontramos a

Los productores: responsables de la renovación tecnológica continua, la utilización adecuada de tecnología apropiada, la preservación del conocimiento del "arte". Son los artífices del potencial desarrollo tecnológico.

Los agentes de promoción, fomento y regulación: Estado, Agremiaciones y Asociaciones técnicas e Industriales y Asociaciones de Usuarios quienes deben generar ambientes económicos, sociales, normativos y comerciales propicios para fomentar la inversión y estimular la sustentabilidad de empresas existentes y estimular el nacimiento de nuevas empresas.

Los investigadores tecnológicos: Instituciones de apoyo y fomento a las Investigaciones y los centros y equipos de Investigación, quienes permiten la generación y síntesis de conocimiento básico y aplicado destinado a fortalecer el proceso de mejoramiento continuo.

Los productores y comercializadores de avances tecnológicos: son quienes trasladan los conocimientos, desarrollados por los equipos de investigación, en tecnologías concretas que representan avances para el productor.

Los consumidores finales: dan sentido con la adquisición de los productos al potencial desarrollo tecnológico.

## **Los eslabones compartidos**

### **Ganaderos: Producción de Alimentos y subproductos**

La producción de cuero es subsidiaria a la producción cárnica que condiciona la oferta transformándola en “inelástica” porque las variaciones de su precio no condicionan su volumen en el mercado. La cadena de valor que inicia aquí es en realidad el origen de dos cadenas de valor asociadas, la de la carne y la del cuero, ambas cadenas tienen eslabones compartidos.

La primera innovación, en términos históricos, fue la propia introducción del ganado bovino en el país y luego el paso de la cacería, o vaquerías, a la cría. La incorporación del alambrado para el manejo racional de la hacienda se entiende como una aplicación técnica de notable sencillez que, sin embargo, constituyó una innovación radical en la organización<sup>2</sup> al cambiar totalmente la lógica del rodeo.

Los progresivos avances en el ciclo reproductivo, en la manipulación genética, la inseminación artificial, la medicina veterinaria y los medicamentos, hasta la cría en fedd lot, constituyen una sumatoria de mejoras notables en las condiciones productivas estimuladas por la importancia económica de la producción cárnica.

Siguiendo a Bisang está claro que *“La producción primaria involucra una larga lista de operadores que concluyen y se articulan de diversas maneras para la producción de animales para faena. Proveedores de insumos sanitarios, reproductores, criadores (a ciclo completo y/o intermedio), transportistas y profesionales de la sanidad son, entre otros, algunos de los actores económicos involucrados.”*<sup>3</sup>, que desarrollan, adaptan o apropian innovaciones incrementales sean ellas desarrolladas en el país o no.

Este eslabón presenta una concentración territorial muy importante, en la Provincia de Buenos Aires se encuentra el 80 % del ganado nacional en establecimientos medianos, pequeños y grandes verificándose, asimismo, una progresiva e importante concentración de la producción por parte de los establecimientos de mayor tamaño. Son estos grupos concentrados los que estimulan la adopción de innovaciones y la oferta tecnológica para el sector.

Sin embargo hay datos necesarios para completar este análisis que no se pudieron conseguir, por ejemplo, ¿cuántas son las empresas de insumos tecnológicos para el sector ganadero?, ¿cuántas son las empresas que se dedican a la genética animal?

Las innovaciones operadas en este eslabón no redundan en beneficios para la cadena del cuero. La incorporación del alambrado de púas determinó problemas con la calidad del cuero, antes inexistentes, y la cría en fedd lot rebajó la calidad y el tamaño de los cueros obtenidos. Podemos decir que la producción ganadera es indiferente al valor potencial del cuero porque no le condiciona mayores utilidades, el productor rural no recibe un valor diferencial por el cuero sino solo el valor del peso del animal en pie.

### **Acopiadores y transportistas, matarifes, barraqueros y frigoríficos: la 1ª Transformación.**

Históricamente, en este eslabón, las innovaciones tuvieron que ver con el advenimiento de la tecnología del frío, una innovación radical que alteró la estructura productiva y de poder. Al igual que sucedió con la innovación que devino de la masificación del “alambrado” y siguiendo a Shumpeter, la producción de frío, destruyó un importante número de “valores” y de relaciones económicas, dando lugar a nuevos reagrupamientos y al nacimiento de nuevos actores socio-productivos.

---

<sup>2</sup> “Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método en las prácticas, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores de la empresa...reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercial a bienes no comercializados (con el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros.” Manual de Oslo.

<sup>3</sup> Bisang, Roberto., Santangelo, y otros: “Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina. Oficina de CEPAL en Buenos Aires.

La interfase entre la producción ganadera y el frigorífico es altamente compleja y existen diversas formas de que llegue el animal en pie al frigorífico, que determinan relaciones de poder diferentes.<sup>4</sup>

Los frigoríficos son establecimientos que requieren una inversión importante “capital intensivo”, y son pocos los establecimientos autorizados para estas prácticas en todas las escalas, desde los pequeños mataderos municipales hasta los establecimientos de gran producción. Estos 470 establecimientos, de perfil muy heterogéneo, ocupan cerca de 60.000 puestos de trabajo, verificándose una alta concentración. El 16 % de los frigoríficos faenan cerca del 70% de la producción anual, y son estos mismos establecimientos los que incorporan mayores adelantos tecnológicos relacionados con la logística, la sanidad y el control de procesos.

La concentración territorial también es relevante, la provincia de Buenos Aires concentra el 24 % de los frigoríficos, le siguen Entre Ríos con el 15%, Chaco con el 14% y Córdoba con cerca de un 8 %.<sup>5</sup>

Grosso modo, los frigoríficos cuentan con una cámara de frío, grasería, instalaciones de faena y recolección de la sangre (tanques refrigerados y dosificadores de anticoagulantes) y piletas para el salado de cueros. El aporte del diseño industrial es menos relevante en las grandes instalaciones que en las interfases hombre/máquina y en el herramental manual.

Desde el hito tecnológico derivado de la producción de frío, las innovaciones posteriores han sido incrementales y se vinculan a la incorporación de la electrónica en los mecanismos de control.

Existen muchas maneras de pautar los servicios de un frigorífico, siendo una actividad poco transparente (Bisang). Dadas las características del eslabón, en algunos casos son los frigoríficos quienes pueden presionar por el cuidado de las pieles “en pie”, si se quedan con el subproducto, o los matarifes y acopiadores, si ellos son los beneficiarios. Es lógico pensar que, en el caso de las cadenas integradas verticalmente son los ganaderos que poseen frigoríficos, los que ofertan al mercado pieles más cuidadas.

No obstante, no existe una política empresarial (tampoco de estado) para cuidar la calidad del cuero, y lamentablemente los problemas de calidad asociados a los primeros eslabones de la cadena solo se aprecian cuando el cuero ya fue curtido, lo que ocasiona grandes pérdidas.

Se requiere “innovación en la organización”, que por un lado “cuide” la calidad de la piel del animal en pie durante la primera transformación y que por otro lado redistribuya el poder.

### **Químicas, curtiembres, ingeniería mecánica y multinacionales: la 2ª Transformación.**

Ya se ha afirmado que a lo largo del SXX la gran innovación en este eslabón se debe al pasaje de los curtientes orgánicos (vegetal) a los inorgánicos (cromo, aluminio), y se puede considerar como una innovación de proceso<sup>6</sup>. Esta innovación que se presenta como radical para la industria curtidora, permitió la obtención de cueros con mejores prestaciones físicas, aunque derivó en problemas ambientales que llevaron a que los grandes países curtidores pensarán en deslocalizar sus curtiembres, excluyendo de este razonamiento el caso Italia. Las curtiembres que conservaron fueron motivo de innovaciones respecto a la gestión, al tratamiento y la recuperación de efluentes, tecnologías que luego, tramite la presión de la demanda internacional de cueros, comenzaron a imponer en los países en vías de desarrollo, en una relación cuasi-jerárquica.<sup>7</sup>

Tanto en el curtido orgánico como en el inorgánico, se verifican una serie de innovaciones incrementales respecto a los productos químicos curtientes, que fueron logrando mejoras en el acabado de los cueros. Son los “históricos” países curtidores quienes desarrollan las

---

<sup>4</sup> Ver Bisang Op Cit.

<sup>5</sup> Bisang, Roberto.” Costos Ocultos e Ineficiencias de la Cadena de Ganados y Carnes en Argentina Estimación y Metodología, con datos del ONCCA 2008. Procisur, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

<sup>6</sup> “Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos”. Manual de Oslo.

<sup>7</sup> “Cuasi jerarquía. Una empresa ejerce un alto grado de control sobre las otras empresas, con frecuencia, especificando las características del producto que quiere y, a veces, especificando qué procesos seguir y qué mecanismos de control aplicar. Este nivel de control puede surgir no sólo del papel de la empresa líder al definir el producto, sino también del riesgo percibido por el comprador con respecto a pérdidas ocasionadas por fallas de desempeño de los abastecedores.” Hy S op cit

innovaciones en el sector químico y mecánico para el sector, las empresas líderes se han convertido en multinacionales<sup>8</sup> y concentran la mayor cantidad de patentes de curtientes, re curtientes, productos para la impregnación, impermeabilización, revestimientos y terminado de la superficie. Empresas que entran en sinergia con los compradores internacionales de cueros terminados y semiterminados que exigen las calidades y terminaciones que estas mismas desarrollan.

Los productos químicos importados para el curtido de cueros orientados a la exportación no tributan porque se ven beneficiados por el régimen de “exportación temporal”. Esto no sucede con los químicos que se emplean en el curtido de cueros para el mercado interno, situación que beneficia a las multinacionales y no estimula la producción de insumos químicos en el país.

Son innumerables las innovaciones en los procesos químicos, mecánicos, automatización, control informático de las variables y de la calidad, algunas de ellas radicales, que llevan a que hoy se aspire a la “curtiembre sin tripulación”: un complejo completamente automatizado y controlado vía informática. La innovación en el sector apunta hacia la total automatización y hacia un menor impacto ambiental.

De las entrevistas realizadas se desprende que las innovaciones en la maquinaria, en los productos químicos y en los procesos, son desarrollos exógenos.<sup>9</sup> Las empresas químicas multinacionales apoyan su instalación en el país capacitando<sup>10</sup> permanentemente a los técnicos curtidores y a las empresas para el correcto aprovechamiento de los esquemas de curtido que proponen desde los países centrales.<sup>11</sup> Los fabricantes de maquinarias envían sus técnicos para la puesta a punto de los equipos electromecánicos que ingresan al país e instruyen a los técnicos locales tanto en el país como en el exterior. No obstante, en el diseño de equipos mecánicos y sus interfases electrónicas y electromecánicas hay una gran impronta ingenieril y en muchos casos un descuido de sus características simbólicas y funcionales en la relación con el operador.

Es destacable que algunas grandes curtiembres nacionales encargan en el país proyectos de interfases entre máquinas para automatizar procesos, vínculos entre maquinarias para encadenar operaciones, en sintonía con la tendencia mundial.<sup>12</sup>

La industria curtidora, cuestionada por los procedimientos altamente contaminantes, se ha visto obligada, primero en los países centrales y luego en el resto del mundo, a desarrollar y aplicar tecnologías que tengan en consideración variables ambientales y plantas de tratamiento y recuperación de efluentes.<sup>13</sup> Podemos citar como innovación la producción de cuero reconstituido a partir del scrap de las curtiembres y marroquinerías, que luego de un proceso de trituración y el agregado de un ligante, se calandra.

---

<sup>8</sup> Basf, Bayer, Rohm and Haas Company, Daikin Industries, LTD, Colloid Surface TeCh GMBH, etc.

<sup>9</sup> Entrevistas con el Lic. Daniel Vera, Director de Servicios a terceros del INTI Cuero y con el periodista especializado Mauricio Herzovich de CueroAmérica.

<sup>10</sup> E- 2.6. *Capacitación: Comprende la capacitación en temas estrechamente relacionados con las tecnologías centrales en el proceso productivo del establecimiento. Estas tecnologías pueden ser blandas (gestión y administración) o duras (tecnología de procesos productivos), que involucran un grado de complejidad significativo --no evidente- que requiere de un personal capacitador altamente especializado.* Manual de Oslo.

<sup>11</sup> *El concepto de “poder” es central en el enfoque de cadena global de valor. Usamos el término para expresar que algunas empresas de la cadena establecen y/o aplican los parámetros bajo los cuales otras operan en esa cadena. Una cadena sin poder sería sólo una serie de relaciones comerciales.* John Humphrey / Hubert Schmitz, Op Cit.

<sup>12</sup> Incluido en el punto “Esfuerzos de Innovación” en el Manual de BogotáB -2.1 *Diseño, instalación de maquinarias nuevas, ingeniería industrial y puesta en marcha de la producción. Planos y gráficos orientados a definir procedimientos, especificaciones técnicas y características operativas necesarias para la introducción de innovaciones... La puesta en marcha de la producción puede incluir modificaciones en el producto o el proceso, una recapacitación del personal en nuevas técnicas o en el uso de máquinas nuevas...* Manual de Oslo.

<sup>13</sup> “Por su parte, entre las innovaciones de proceso productivo se incluyen la incorporación de nueva maquinaria y bienes de equipo, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización y control de la contaminación ambiental”. Alburquerque Llorens Francisco, “INNOVACIÓN, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL: UNA POLÍTICAPENDIENTE”, ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura CLXXXIV 732 julio-agosto (2008)

Dentro de las actividades de I+D en nuestro territorio se destacan los aportes que, la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC), lleva adelante desde el CITEC (Centro de Investigación y Tecnología del Cuero), en las áreas que define el Manual de Frascati como Investigación Aplicada y Desarrollo Experimental.

El sector curtidor orientado a la exportación presenta una importante concentración, las tres primeras empresas concentran casi el 50 % de la producción total y, junto con las siete subsiguientes, ocupan el 84% del volumen total exportado.<sup>14</sup>

Las curtiembres locales de producción masiva han dado saltos cuantitativos y cualitativos muy importantes a lo largo de los últimos años, por un lado de la mano de la adquisición y apropiación de tecnología de los países centrales y una estrecha colaboración con las multinacionales del sector químico y por otro lado han realizado “innovación organizacional” de modo sostenido<sup>15</sup>, observándose una integración internacional de la cadena de valor, con mejoras derivadas de la gestión coordinada entre las empresas nacionales con las internacionales.

Argentina participa con un 6% del mercado mundial de cueros vacunos en una relación “cuasi jerárquica” en la que participan unas pocas empresas grandes, sin embargo el mercado local es abastecido por numerosas pequeñas y medianas empresas.<sup>16</sup>

La demanda de cueros presenta una alta concentración territorial, los primeros cuatro países compradores obtienen el 53% de la producción local destinada a la exportación.

Son los grandes compradores internacionales de cueros los que conservan una cuota de poder dominante en la medida que imponen parámetros estrictos que condicionan a las curtiembres a adquirir tecnología y apropiarse de innovaciones exógenas que se desarrollan en el territorio de los compradores y los coloca en un lugar hegemónico en las producción de innovaciones, generándose un sinergia que los beneficia.<sup>17</sup>

### **Marroquinería y diseño: la 3ª Transformación**

Si bien la “3ra Transformación” implica la producción de marroquinería y calzado optamos en este trabajo por abordar solo la marroquinería, sector que ocupa en el país alrededor de 500 empresas y cerca de 9000 puestos de trabajo y se presenta como el menos concentrado de los eslabones. Compuesto por empresas pequeñas y medianas con una alta concentración territorial, *“El 80 % de las empresas se localiza en la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires, distribuyéndose el resto entre Santa Fe y Córdoba”*<sup>18</sup>, concentración que conlleva beneficios tangibles desde el punto de vista económico, de la logística y de la cadena de proveedores.

Lo mismo sucede con el diseño que, como se realiza en su mayor dentro de las propias empresas (con muy poca contratación de servicios externos) se concentra asimismo coincidiendo con la concentración geográfica de las producciones.

La cadena de valor del cuero vacuno para marroquinería en la Argentina esta prácticamente trunco aguas abajo del curtido. Mientras en 2008 se exportaron aproximadamente 850 millones de dólares de cueros curtidos<sup>19</sup>, solo se exportaron productos de marroquinería por 37,4 millones.<sup>20 21</sup>

---

<sup>14</sup> Cámara de la Industria Curtidora Argentina / Exportaciones de cueros vacunos curtidos - *Tanned Hides Exports* - Enero - Diciembre 2008

<sup>15</sup> Según nuestros informantes Lic Vera del Inti y Mauricio Herzovich de CueroAmérica”

<sup>16</sup> “De esta manera, la producción de cueros en la Argentina no ha sido indiferente a las tendencias mundiales de concentración de empresas y se ha ido reconvirtiendo en menos empresas de mayor tamaño, con la desaparición de una gran cantidad de PyMEs. La reducción del número de estos establecimientos en la última década se estima entre un 30% y un 50%”. “Análisis de las variables del negocio del cuero y su relación con los aspectos ambientales” Op Cit

<sup>17</sup> “No sólo especifican el tipo de producto que quieren comprar (incluyendo variedades, procesos y envasado) sino aspectos tales como los sistemas de calidad que necesitan tener. Estos requerimientos se hacen respetar a través de auditorías e inspección...” John Humphrey / Hubert Schmitz ,op cit.

<sup>18</sup> “El sector de las manufacturas de cuero en la Argentina”, Centro de Estudios para la Producción, Secretaria de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción, 2008.

<sup>19</sup> EXPORTACIONES DE CUEROS VACUNOS CURTIDOS

TANNED BOVINE LEATHERS EXPORTS

<sup>20</sup> Plan Piloto de Exportación – Programa BID 1206/OC-AR, Secretaria de Industria, Comercio y PyMes, Sector Marroquinería, Informe final.

La Argentina importa más marroquinería de la que exporta, sin embargo es sabido que muchos marroquinos apuntaron al mercado interno en virtud de la importante afluencia de turismo internacional a la región en los últimos años.

El equipamiento tecnológico para el sector presenta un desarrollo exógeno<sup>22</sup> vinculado a polos productivos donde hay concentración marroquina. es donde se desarrolla la tecnología para las manufacturas, Milán, Módena, Bologna, Florencia, etc.

Las manufacturas con cuero implican una tecnología sencilla y asentada (no así en el sector calzado), con una gran producción manual y donde son necesarios técnicos con destrezas específicas (corte, adhesivado, costura, armado y terminado), que son las que determinan la calidad en la factura del producto. Al equipamiento tradicional, mesas de corte, maquinas de coser, prensas de corte y grabado, cizallas y demás utensilios, se le suma una herramienta que cambia la lógica productiva,: las herramientas a control numérico (CAD-CAM) marcan una innovación radical.

El diseño asistido por ordenador y su conexión a maquinas controladas numéricamente constituye una innovación radical, que permite optimizar los procesos de diseño y productivos sino que también posibilita la creación de formas derivadas del corte (por láser, fresa o cuchillas) mas complejas.

Según se desprende del Informe EEM las empresas marroquinas argentinas no presentan atrasos importantes en la incorporación de tecnología, sin embargo se admite que la tecnología CAD-CAM no se utiliza en el país básicamente por problemas de costos. Desde el punto de vista de las metodologías proyectuales, esa claro que la gran innovación esta constituida por la relación entre el diseño asistido por ordenador y su salida directa a la producción.

En la producción marroquina se usan una gran variedad de insumos, desde los herrajes (plásticos o metálicos), hasta cierres, botones que involucran a la industria metalmeccánica o a la del plástico, insumos químicos, adhesivos, productos para acabados y terminaciones superficiales y materiales textiles sintéticos, vel cros etc.

Estos insumos implican complejas relaciones de “vecindad” con la industria marroquina que se “aceita” en las ferias locales o internacionales y en la visita de corredores que levantan pedidos sobre catálogo. El producto asumirá el impacto de estos insumos en su apariencia formal, su funcionalidad y su precio. No obstante el reaseguro de los fabricantes y distribuidores de herrajes sea el conocimiento de lo sucedido en la temporada septentrional anterior, las distribuidoras se vanaglorian de que sus herrajes son italianos o copia de los mismos.

Diseño e innovación en marroquinería.

Argentina exporta el 80 % de sus cueros vacunos, en los productos que se desarrollan en el extranjero a partir de esa materia prima no hay participación de empresas argentinas, ni en la definición del producto, ni en la producción por lo tanto no hay innovación ya que la cadena se trunca.<sup>23</sup> La actividad innovadora se concentra en los centros emisores y legitimadores de la moda y el diseño (Paris, Milán, Tokio, New York, etc) y estos no solicitan propuestas de diseño en Argentina. Es posible que desde Argentina no se interprete mejor que el comprador la demanda del mercado, caracterizado por la acelerada diferenciación de productos y la innovación.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> *“La salida de la convertibilidad determinó que la balanza comercial fuera superavitaria entre 2002 y 2003... por la fuerte caída de las importaciones. Luego, las compras externas comenzaron a crecer y el saldo volvió a ser deficitario, registrando en 2007 un rojo de 45,7 millones de dólares El sector de las manufacturas de cuero en Argentina, Op Cit.*

<sup>22</sup> Según se desprende de la entrevista al Presidente de la Cámara de Industriales Marroquinos y Afines de la Argentina (CIMA) Raúl Szyilverstein.

<sup>23</sup> Se debe hacer la excepción en el caso de algunas grandes curtiembres que hacen piezas de tapicería en el país, aquí hay producción nacional pero los diseños son especificados por el cliente que luego arma y comercializa sea como mayorista o minorista.

<sup>24</sup> *“La diferenciación y la innovación del producto han llegado a ser fuentes cada vez más importantes de ventaja competitiva. En la medida que requieren intercambios personalizados y complejos entre compradores y abastecedores, conducen a formas de red de poder. Esto ha sido evidente desde hace tiempo en algunas industrias manufactureras, en particular, aquellas con arquitecturas integrales de producto”.* H y S op cit

Sin embargo esta lógica es perversa desde el momento en que la Argentina importa manufacturas de cuero con diseños extranjeros, en algunos casos con cueros producidos en el país.

Del 20 % de los cueros que quedan en el país para su manufactura, una parte va a la exportación y otra queda para el mercado interno. Salvo en los casos en que los diseños refieren a la “tradición”, esta muy arraigada la costumbre de la copia de los modelos que “emiten” estos centros “de prestigio”. Antes de la masificación de INTERNET era común que los empresarios viajaran a Europa para traer al país las últimas propuestas de diseño. O directamente traen consigo productos que luego copian o adaptan, o los viajes sirven para “captar” el espíritu de la temporada, gracias a las diferencias estacionales hemisféricas. Esto no solo ha sucedido en el sector marroquino en la Argentina sino en términos de la industria en general.<sup>25</sup>

La interpretación de las tendencias internacionales se aborda actualmente también a través de INTERNET entendida como una innovación de proceso.<sup>26</sup>

La legitimación que estos centros internacionales logran a través de su prestigio, asentado particularmente en un puñado de grandes marcas, constituye un entramado hegemónico del cual es muy difícil salir sin correr riesgos.

Las innovaciones en productos tienen su límite en el rechazo, parafraseando a R. Loewy respecto al “Umbral MAYA”<sup>27</sup>, si las empresas no interpretan bien “lo aceptable” corren riesgo de fracasar. ¿Hasta donde se puede innovar en diseño sin correr grandes riesgos? Por otra parte el empresario marroquino se pregunta en que se beneficia contratando diseñadores para crear productos que se diferencien del “habla” impuesta en estos centros internacionales y que luego se replican, como ecos difusos, a lo largo de todo el mundo.

Esta realidad, junto a la obligada renovación e innovación permanente que impone la dinámica estacional de la moda, puede entenderse como “defensiva”, no deja espacio para el desarrollo del diseño de productos de cuero originales y la inserción de los diseñadores en el circuito productivo de los países periféricos se vio minimizada.<sup>28</sup>

Tal es el carácter defensivo que en ferias tanto locales como internacionales, hay casos en que las colecciones son exhibidas solo a clientes reconocidos solo por invitación. Lo mismo sucede en las fábricas, TOD’S<sup>29</sup> tiene dos grandes pabellones en su fábrica, uno que puedes ser visitada (producción de productos que ya están en el mercado) y la otra, de carácter confidencial, a la que solo acceden los operarios ya que allí se trabaja en la temporada por venir. TOD’S, en la instancia de “concept design” existe miedo de que se filtre la información. Sin embargo, es en las ferias internacionales, en el dialogo informal entre diseñadores y la información que comunican los proveedores (ya que estos atienden a varias empresas) los que contribuyen a darle un color mas o menos uniforme a la temporada. Por otra parte la industria de la moda y el diseño, sobre todo las grandes marcas, no desean una gran heterogeneidad en las propuestas generales y son ellas las que fijan los parámetros.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> En términos históricos basta recordar el caso de la Moto Puma, copia y adaptación de una moto Guerike, o el propio Tractor Pampa, copia del tractor alemán.

<sup>26</sup> 2.4. Diseño: El termino diseño de producto, en e sentido que se utiliza en la definición de las innovaciones de mercadotecnia, se refiere a la forma y al aspecto de los productos y no a sus especificaciones técnicas u características funcionales o de utilización. No obstante, las empresas pueden interpretar estas actividades en términos mas generales, como formando parte integrante del desarrollo y la introducción de innovaciones de producto o proceso. Manual de Oslo:

346. las actividades destinadas a cambios de diseño del producto que constituyan innovaciones de mercadotecnia (y no innovaciones de producto, es decir, cuando las características funcionales o las utilidades previstas para el producto en cuestión no se mejoren significativamente) deben incluirse en Preparativos destinados a las innovaciones en mercadotecnia.

<sup>27</sup> Loewy, Raymond, “Lo feo no se vende”, editorial Iberia.

<sup>28</sup> Ver: Bernatene, Rosario, REFLEXIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL de Di.De\_Jornadas internas de diseño y desarrollo local - FADU – UBA 13 y 14 de diciembre del 2007

<sup>29</sup> [http://www.tods.com/home.html?region=eu\(=it&area=1](http://www.tods.com/home.html?region=eu(=it&area=1)

<sup>30</sup> *“Una manera de discutir el tema es considerar que todo acto de poder incluye la fijación e imposición de parámetros. En cualquier punto en la cadena, las actividades están definidas por tres parámetros clave: 1. Qué se va a producir. Incluye el diseño de productos, tanto en la concepción amplia como en las especificaciones detalladas. 2. Cómo se va a producir. Comprende la definición de procesos de producción, que pueden incluir elementos tales como la tecnología que se utilizará, los sistemas de*



Por otra parte hay empresas argentinas, que podrían definirse como “de diseño”, que utilizan el cuero de modo más original buscando no ligarse a la lógica impuesta por los centros de la moda. Por el contrario proponen alternativas que, en algunos casos, llegan a mercados internacionales como “novedad”, pero el peso económico de estas producciones es menor, constituyendo pequeñas producciones vinculadas más a una cuestión cultural que económica, pero que sin embargo preparan el camino para insertar al diseño como “valor local”.

La contratación de servicios de diseño trae aparejado problemas y muchos prejuicios salen a la luz. Más allá de las condiciones empresarias del brief, de las tecnologías y saberes de la empresa, el diseñador, quierase o no, tiene una cuota de poder importante en la definición de un nuevo producto. La gestión de ese poder por parte del diseñador y su aceptación dentro de las estructuras decisionales de las empresas ha causado muchos inconvenientes que redundan en que muchos empresarios se resistan a incorporar diseñadores formados en las universidades nacionales, al tiempo que reconocen la importancia del diseño en sus producciones. Debería ser un tema de políticas públicas la resolución de esta contradicción.

## Bibliografía

Albuquerque Llorens Francisco, “INNOVACIÓN, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL: UNA POLÍTICA PENDIENTE”, ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura CLXXXIV 732 julio-agosto (2008)

Bernatene, Rosario, REFLEXIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL de di.de\_Jornadas internas de diseño y desarrollo local - FADU – UBA 13 y 14 de diciembre del 2007

Bisang, Roberto., Santangelo, y otros: “Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina. Oficina de CEPAL en Buenos Aires.

Bisang, Roberto: “Costos ocultos e ineficiencias de la cadena de ganados y carnes en Argentina: estimación y metodología / José – Montevideo: PROCISUR/IICA, 2008.

John Humphrey / Hubert Schmitz, “Las empresas de los países en vías de desarrollo en la economía mundial: poder y mejora de las cadenas globales de valor” John Humphrey / Hubert Schmitz , Publicado en Aportes Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

Manual de Bogotá Manual Latinoamericano de Indicadores de Innovación (2000) OEA – Ricyt (Red iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología

Libro Verde sobre la innovación, Comisión Europea (1996):, Boletín de la Unión Europea, Suplemento 5/95, Luxemburgo.

Manual de Oslo (Grupo de Expertos Nacionales en Indicadores de C y T. (NESTI) OCDE + Comunidad Europea 1ª. Versión 1992, 2da. Versión 1997) y Jaramillo, H., Lugones G., Salazar M.

Plan Piloto de exportación – Programa BID 1206/OC-AR, Secretaria de Industria, Comercio y PYMES, Sector Marroquinería, Informe Final, EEE Centro de Estrategias de Mercado