

## Restricciones comerciales en el sector calzado: vaivenes de una historia reciente

Luciana Gil

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina.  
CONICET-Universidad de Buenos Aires. Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. lucianavgil@yahoo.com.ar

### Introducción

En las últimas décadas, la industria argentina del calzado ha estado siempre incluida entre los sectores “sensibles” de la política comercial del país, tanto en relación a la región como a terceros países. Las restricciones arancelarias a la importación de calzado desde Brasil, vecino y socio del Mercosur, fueron decayendo desde 1999; sin embargo, estuvo entre los principales sectores beneficiados por la protección no arancelaria. A partir de 2003, el crecimiento de la industria en general y del sector en particular, que se sostuvo hasta 2008, no impidió que continuaran las demandas de mayor protección ni que se adoptaran nuevas decisiones comerciales al respecto, inclusive hasta el período posterior a 2015, cuando se eliminó la mayoría de las licencias no automáticas (LNA) argentinas al comercio intra Mercosur. Mientras tanto, en los 27 años que lleva el proceso de integración sudamericano, los socios no han encontrado un mecanismo regional que incentive la integración productiva en el sector ni que evite el conflicto comercial. ¿Por qué? En este artículo se estudia el período 1999-2009 y se propone una respuesta más política que económica, vinculada a la forma en que empresarios y gobiernos han favorecido soluciones cortoplacistas más que proyectos de desarrollo de largo plazo. Para esta lectura, se recurre a una tipología propuesta por Theodore Lowi para analizar dinámicas políticas.

Lowi parte de la idea de que las políticas se pueden diferenciar por categorías, de que las distintas áreas de política o de actividad constituyen **arenas de poder**<sup>1</sup> y de que cada arena desarrolla su propia estructura política, sus procesos y sus relaciones<sup>2</sup>. Diferenciar distintos tipos de política en función del impacto (real o esperado) que éstos tuvieron en la sociedad<sup>3</sup> permitiría prever el tipo de arena de poder que generarían y comprender esta relación permitiría observar y hasta predecir cómo se podía usar el poder público para perseguir ciertos objetivos, definiendo en qué arena se daría la batalla política<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Theodore J. Lowi, “American business, public policy, case-studies, and political theory,” *World Politics*, Julio 1964.

<sup>2</sup> Theodore J. Lowi, 689.

<sup>3</sup> Para el autor, cada tema se define en base a expectativas establecidas y la historia de anteriores decisiones gubernamentales del mismo tipo. Las categorías que distinguen a cada política no serían excluyentes, ya que en función de su impacto, en el largo plazo todas “pueden ser consideradas redistributivas”, pero la diferenciación funciona porque la política “funciona en el corto plazo”, permitiendo diferenciar cada tipo de acuerdo a su impacto más inmediato. Theodore J. Lowi, “American business, public policy, case-studies, and political theory,” 688–690.

<sup>4</sup> Norman Nicholson, “The model”, en Lowi, Theodore, *Arenas of power* (Boulder/London: paradigm publishers, 2008).

Cada arena política tiene características diferentes. Las arenas políticas **distributivas** se generan alrededor de políticas que **reparten recursos ilimitados**, o que al menos parecen siempre disponibles. Estas políticas **no requieren reglas generales** (criterios que distingan a todo un sector o clase) para discriminar a quién otorgar estos recursos y a quién no; sino que sólo reparten facilidades o privilegios, como podrían ser tierras o aranceles<sup>5</sup>. Se caracterizan por la facilidad con la que pueden ser **desagregadas** e implementadas unidad por unidad, casi en aislamiento respecto de otras. Por eso, constituyen **decisiones individualizadas**, que se pueden considerar como “políticas” solo por acumulación de este tipo de medidas. En esta arena política operan de manera fragmentada variados grupos de intereses particulares que buscan ser incluidos en el reparto de privilegios; son “*politics of every man for himself*”, donde **personas, empresas o corporaciones particulares** son los principales activistas, las unidades políticas primarias a identificar. En esta arena, las asociaciones cúpula no juegan un rol preponderante, ya que ellas congregan distintas partes (por ejemplo, distintos sectores industriales) y en estas políticas distributivas cada una puede tener posiciones diferentes. En palabras de Lowi, cuando por ejemplo se trata de aranceles, puede haber “tantas partes como ítems arancelarios”<sup>6</sup>, es **lo más cercano a la privatización de lo público**<sup>7</sup>. Pese a la pluralidad, se destaca la característica no conflictiva de esta arena, ya que los problemas pueden resolverse a través de la asignación del recurso; algo que hace que los gobiernos suelen recurrir a ello si quieren mantenerlo en un nivel bajo, es decir, un **conflicto blando**, muchas veces dirimido en las sombras. En general, las demandas de cada actor en esta arena no están directamente relacionadas entre ellas, siguiendo una dinámica de **no interferencia recíproca**: “una mutualidad de intereses que hace que sea apropiado que cada uno busque aranceles para sí mismo pero impropio e injusto oponerse a los aranceles buscados por otros”<sup>8</sup>. El **locus de poder o decisional** en esta arena tiende a concentrarse en torno a una unidad institucional como puede ser un comité del congreso o bien una **agencia de gobierno**.

Las arenas políticas **regulatorias** son las relativas a políticas que **implican reglas generales** para actividades de todo un sector, aunque su impacto e implementación sea individual, ya que implican un aumento o reducción de costos o alternativas a actores individuales. Las políticas regulatorias declaran lo que es bueno y lo que es malo, imponen obligaciones y anticipan la aplicación de sanciones, y se fundamentan en regulaciones estándar<sup>9</sup>. Los típicos ejemplos pueden ser una política antimonopolio, las regulaciones de precios o condiciones de entrada al mercado. A diferencia de la primera categoría, las decisiones no son tan individualizadas y adquieren mayor relevancia como actores del proceso **sindicatos, grupos y coaliciones organizadas por sectores**. Su configuración, sin embargo, es inestable, ya que las coaliciones que se forman por compartir intereses en torno a un tema,

---

<sup>5</sup> Otros ejemplos son los subsidios agrícolas o los gastos públicos en proyectos de infraestructura, ya que implican beneficios otorgados por medio de la asignación de recursos públicos a ciertos grupos. Thomas Birkland, *An introduction to the policy process* (New York: M. E. Sharpe, 2011), 210.

<sup>6</sup> Theodore J. Lowi, “American business, public policy, case-studies, and political theory,” 711.

<sup>7</sup> Lowi, Theodore, *Arenas of power*, capítulo 1.

<sup>8</sup> Schattschneider, *Politics, pressure and the tariff. A study of free private enterprise in pressure politics, as shown in the 1929-1930 Revision of the tariff.*, 135-137.

<sup>9</sup> Theodore J. Lowi, “American business, public policy, case-studies, and political theory,” 690-691.

pueden no ser las apropiadas para otro y por ende cambian continuamente<sup>10</sup>. También es más conflictiva que la primera, ya que los intereses de estos grupos son más amplios y más basados en principios que en el primer caso, por lo que no facilitan la negociación, que suele terminar discutiéndose y decidiéndose en público, como en sesiones generales del **congreso**<sup>11</sup>, principal locus de poder de esta arena.

Finalmente, las arenas políticas **redistributivas** son aquellas generadas a partir de políticas que requieren categorías de impacto más amplias, vinculadas a las relaciones de propiedad, poder y prestigio social establecidas, que tocan más de cerca que cualquier otra las líneas de clase. Estas políticas suponen una directa redistribución de estos recursos y suponen **conflictos de suma cero**, siendo la política fiscal, y en particular los impuestos a los ingresos, sus ejemplos típicos. Implican agrupamientos involuntarios y automáticos de los ciudadanos, que poco pueden hacer por cambiar de agrupamiento (por ejemplo, estar dentro o fuera de un programa de bienestar<sup>12</sup>, o ser afectado de una u otra manera por el manejo de la tasa de interés). Aquí, el autor ya no observa una multiplicidad de actores, sino, por el contrario, **dos partes** claramente diferenciadas, abarcadoras y excluyentes, con una ideología común e interés en representar a una clase social<sup>13</sup>, típicamente las asociaciones cúpula de empresarios o sindicatos generales. Para Lowi, si existe alguna cohesión en una asociación de este tipo, se expresa en los temas redistributivos<sup>14</sup>. Aunque **conflictiva**, la arena redistributiva se considera estable, ya que las partes en conflicto son claras y tienen permanencia. El locus de decisión se ubica en el **poder ejecutivo**, aunque en estrecha relación con las organizaciones cúpula<sup>15</sup>.

La propuesta del autor permite conocer algunas dimensiones del funcionamiento del sistema político a partir del tipo de políticas que predomina en él. Por ejemplo, en uno dominado por políticas distributivas, se limita su función de articulación de demandas: al responder este tipo de políticas a problemas individuales directamente, no requieren aquella articulación, sino que simplemente atienden caso por caso y disipan así los problemas en el corto plazo. Sin embargo, en el largo plazo, esta

---

<sup>10</sup> Theodore J. Lowi, "American business, public policy, case-studies, and political theory," 697-712.

<sup>11</sup> Lowi, Theodore, *Arenas of power*.

<sup>12</sup> Lowi, Theodore.

<sup>13</sup> Theodore J. Lowi, "American business, public policy, case-studies, and political theory," 691.; Luis Aguilar Villanueva, *La hechura de las políticas*, 33. y Michael Hayes, "The semi-sovereign pressure groups: a critique of current theory and alternative typology", *The journal of politics*, Vol. 40, 1, febrero de 1978, p. 152. En el caso de la agricultura que el autor estudia (fines de siglo XIX), observa que el conflicto fue perdiendo retórica ideológica cuando el gobierno respondió menos con políticas redistributivas y más con distributivas, como la extensión agrícola. Eso desordenó al sector agrícola en varios grupos con intereses tan particulares que no podían identificarse con una ideología. Lowi, Theodore, *Arenas of power*.

<sup>14</sup> Theodore J. Lowi, "American business, public policy, case-studies, and political theory," 711.

<sup>15</sup> En un posterior texto, Lowi reelaboró su clasificación, agregando el tipo de política y arena "constituyente" (aquella relativa a la creación o reorganización de instituciones) y prestando mayor atención al hecho de que las políticas tienen la característica de ser colectivamente obligatorias y, por ende, comportan actual o virtualmente coactividad. El tipo de política esperable está determinado por el tipo de coacción que podría ser razonable por parte de un gobierno. En esta nueva perspectiva, las políticas distributivas y regulatorias coinciden en que sus sanciones conciernen a los comportamientos individuales, pero difieren en que la amenaza de sanciones es remota en las distributivas e inmediata en las regulatorias, propiciando una lucha política descentralizada, temática y hasta local. Dadas estas concepciones, ambos agregados al modelo original son considerados secundarios aquí, ya que no aportan elementos que contribuyan a la comprensión de las dinámicas estudiadas en este caso. Ver T. Lowi, "Four systems of policy, politics and choice", en *Public Administration Review*, Vol. 33, 1972, pp. 298-310; Aynsley Kellow, "Promoting Elegance in Policy Theory: Simplifying Lowi's Arenas of Power," *Policy Studies Journal* 16, no. 4 (Summer 1988): 713; y Lowi, Theodore, *Arenas of Power*, capítulo 7.

dinámica de la política distributiva dificulta cambios estructurales<sup>16</sup>, no favorece coaliciones relevantes para políticas más estables. Cuando los arreglos particulares predominan por sobre la representación de intereses más generales, se dificulta la creación de una coalición sólida sobre la cual generar visiones comunes y duraderas necesarias para proyectos de larga duración. El mismo problema lo presenta la estructura inestable de grupos que moviliza la política regulativa, no así la política redistributiva, que opone a dos grandes partes en conflicto de manera estable y más permanente. Dado que la política comercial objeto de este artículo fue una dimensión principal del proyecto de desarrollo de largo plazo que pretende ser el MERCOSUR, analizarla desde esta perspectiva contribuyó a comprender las dinámicas de dicha política y sus posibles consecuencias.

### Las RNA a la importación de calzado en tiempos de crisis

El nacimiento del Mercosur en 1991 se dio en medio de –y como parte de– el proceso de reformas estructurales y “pro mercado” en Argentina, en línea con las recomendaciones internacionales vigentes en el momento, vinculadas a la tesis del Consenso de Washington. En este marco, el proceso de integración regional implicaría una desgravación arancelaria gradual, aunque se permitía exceptuar de tal desgravación ciertos productos “sensibles”, entre los cuales figuraron solo tres ítems del calzado<sup>17</sup>. Las asociaciones representativas del empresariado en general se ocupaban de otras prioridades al momento en que se les informó sobre la decisión de ir hacia una unión aduanera con Brasil. Sólo a medida que se fueran produciendo los efectos en términos de importaciones y exportaciones, el proceso de integración adquiría importancia para ellos. Al principio, ni siquiera había certeza sobre la duración de la iniciativa. De acuerdo a funcionarios en ejercicio en ese momento, los diversos sectores que intentaron negociar el cronograma de apertura solicitando que la reducción de aranceles para cada producto se retardase lo más posible, lo hicieron no pensando en obtener tiempo para mejorar su competitividad, sino imaginando que dicha apertura nunca se haría efectiva<sup>18</sup>.

El sector del calzado enfrentó un importante desafío en este contexto liberalizador, tanto a nivel regional como internacional. A la desgravación arancelaria regional se sumaba la reducción de aranceles a la importación desde terceros países, que habían bajado de 53% en 1988 a 22% en 1991. A partir de ese año, se materializó el desafío en el aumento de importaciones, que hizo que el sector argentino adquiriera un carácter netamente deficitario, como puede verse en la tabla 1. Entre esas importaciones, empezaban a crecer aquellas que provenían de Brasil (gráfico 1), que habían sido casi inexistentes entre 1989 y 1990<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Lowi, Theodore, *Arenas of Power*, 258.

<sup>17</sup> Acuerdo de Complementación Económica N°18, Apéndice 1, disponible en: <http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/0f226c9002f6aebf03257491004226fe/49efa678bc0690cb03257742004a7d81?OpenDocument> [consulta: 13 de marzo de 2014].

<sup>18</sup> Alejandro Mayoral, en las reuniones del Ciclo “Historia del MERCOSUR contada por sus protagonistas”, organizado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero, agosto-noviembre de 2004.

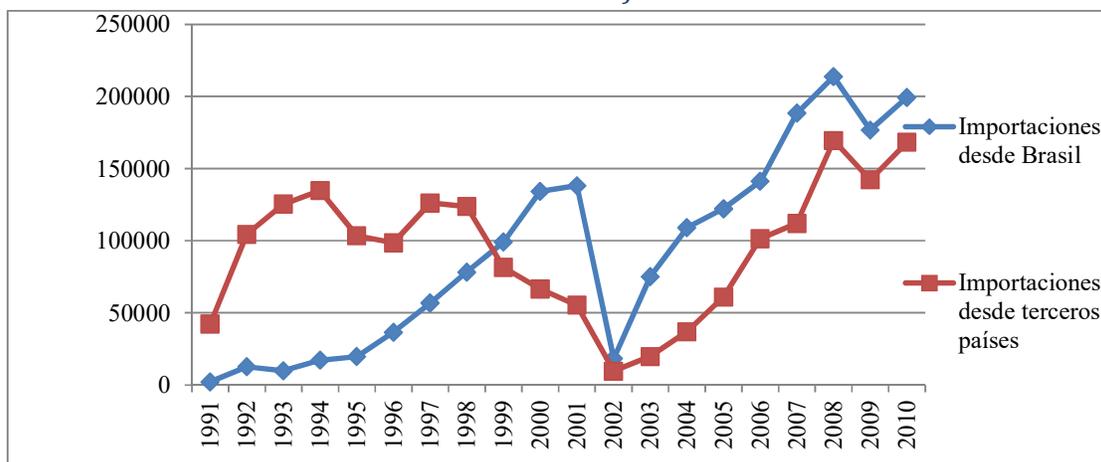
<sup>19</sup> Marta Bekerman y Pablo Sirlin, “Integración regional y desvío de comercio. El sector del calzado en Argentina,” 1007.

Tabla 1. Importaciones, exportaciones, consumo aparente y participación (millones de pares)

Año	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente	Particip. import. en cons. aparente
1988	0,05	2,27	S/D	S/D
1989	0,03	2,8	S/D	S/D
1990	1,45	3,45	S/D	S/D
<b>1991</b>	<b>8,86</b>	<b>3,89</b>	<b>96,39</b>	<b>9,19182488</b>
1992	16,66	2,67	103,64	16,0748746
1993	21,78	3,47	91,99	23,6764866
1994	19,84	3,04	82,01	24,1921717
1995	15,11	4,53	75,03	20,1386112
1996	13,47	3,24	73,73	18,2693612
1997	17,28	3,34	76,55	22,5734814
1998	21,07	3,03	79,71	26,4333208
1999	18,46	1,24	69,22	26,6685929
2000	23,98	0,8	67,68	35,4314421
2001	24,77	0,48	60,76	40,7669519
2002	3,93	0,83	48,64	8,07976974
2003	13,45	1,28	62,42	21,5475809
2004	18,93	1,56	87,47	21,6417057
2005	20,11	1,88	94,29	21,3278184
2006	23,33	1,77	101,76	22,9264937
2007	29,15	2,01	116,84	24,9486477
2008	31,11	1,87	123,83	25,1231527
2009	24,5	1,67	117,59	20,835105
2010	22,4	1,69	126,7	17,679558

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la Cámara de la Industria del Calzado.

**Gráfico 1. Argentina: Importaciones de calzado desde Brasil y desde terceros países (en miles de dólares)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de DATAINTAL, disponible en: <http://www.10.iadb.org/dataintal/CnsConsultaCompleta.aspx> [consulta: 2 de julio de 2013].

Frente a ese escenario, desde 1993 se dispusieron derechos específicos a las importaciones de productos de calzado deportivo (entre otros) desde terceros países (excluido el MERCOSUR y la ALADI), con sucesivas extensiones y modificaciones<sup>20</sup>. Varios estudios atribuyen estas medidas a la combinación de estrechos vínculos y activos reclamos de los productores locales de calzado deportivo ante el ministerio de Economía<sup>21</sup>. En el caso del calzado, los derechos específicos de importación extrazona se extendieron en enero de 1996 a todo el sector, marcando el inicio de un conflicto entre los importadores y los productores locales, históricamente nucleados en la Cámara de la Industria del Calzado (CIC). De este enfrentamiento surgió ese año la Cámara de la Producción y Comercio Internacional de Calzado y Afines (CAPCICA) para ejercer sus propios pedidos contra el encarecimiento de la importación. Se constituyó así en un nuevo grupo de interés que adquiriría creciente notoriedad en las discusiones comerciales del sector, y su actividad se concentraría en la representación legal de sus miembros ante las sucesivas disputas. Los miembros fundadores de CAPCICA eran grandes firmas internacionales de calzado deportivo (Nike, Adidas, Reebok, Dass) y Grimoldi, empresa nacional que ya importaba gran parte de su producción.

Para este momento, el sector se caracterizaba por una alta concentración en el rubro de calzado deportivo (Alpargatas y Gatic abarcaban el 95% de la producción nacional del mismo), mientras que en

<sup>20</sup> Mediante resolución N° 1696/93, que estableció derechos de importación específicos mínimos sobre determinadas categorías de calzado deportivo. El decreto presidencial N° 2275/94 prorrogó la aplicación de los derechos específicos aplicables al calzado hasta el 31 de diciembre de 1995. Su aplicación se extendió nuevamente hasta el 31 de diciembre de 1996 mediante el artículo 9 del decreto presidencial N° 998/95. La resolución N° 305/95 aumentó los derechos específicos aplicables a determinadas categorías de calzado y modificó la lista de líneas arancelarias correspondientes al calzado a las que se aplicaban los derechos de importación específicos mínimos. "Argentina - Medidas que afectan a las importaciones de calzado, textiles, prendas de vestir y otros artículos. Informe del Grupo Especial", Sistema de Información sobre Comercio Exterior, OEA, s/f. Cabe señalar que el dueño de la empresa Gatic ubica los derechos específicos recién en septiembre de 1995 y denuncia que ya "habían pasado 4 años. Y había quedado la tendalada en el camino". Bakchellian, *Así se destruye un país*, 106.

<sup>21</sup> Alejandro Gaggero, "La desaparición de los grupos económicos nacionales de la cúpula empresarial argentina durante la década de 1990. Los casos de Gatic, Astra y Soldati," 12. Ver también Luciana Gil, "Las dinámicas políticas en la integración regional: el rol del sector privado argentino en los orígenes del MERCOSUR."

el resto de los productos se encontraba más atomizado<sup>22</sup>. Teniendo en cuenta el sector en su conjunto, el censo económico registraba que convivían, para 1993, 1222 empresas cuyo valor bruto de producción era menor a un millón de dólares con sólo 7 empresas que superaban los 20 millones<sup>23</sup>. Y esto se replicaba en las posibilidades que cada una tenía para enfrentar los desafíos que la apertura planteaba. Las más grandes podían aprovechar la importación de bienes de capital<sup>24</sup> o los regímenes de promoción industrial<sup>25</sup>. También recurrían a obtener o renovar las licencias de marcas internacionales y a adoptar estrategias de reestructuración muy enérgicas, con una fuerte incorporación de tecnología de punta e importantes cambios en aspectos organizativos<sup>26</sup>. Sin embargo, paralelamente, estas grandes y posicionadas empresas enfrentaban algunos problemas. En primer lugar, una vez asentada la estabilidad de precios y habiéndose fortalecido las marcas mediante licenciatarios, las grandes empresas transnacionales intentaron retomar el control de sus marcas para abastecer el mercado, en su mayoría, con calzados importados de sus fábricas radicadas en el sudeste asiático. De esta manera, las compañías nacionales líderes se enfrentaron a una creciente dificultad para renovar las licencias<sup>27</sup>. En segundo lugar, estas empresas entraban en problemas financieros, que se relacionaban con el aumento de la importación<sup>28</sup>. Otras empresas, con menos posibilidades de financiar su modernización, recurrieron a complementar su oferta interna con productos importados y, en menor medida, a desintegrar la cadena productiva con la importación de partes de calzado (fundamentalmente capelladas, la parte del calzado que mayor mano de obra requiere)<sup>29</sup>, desapareciendo entre 1993 y 1995 casi mil empresas del sector (mayoría PyME) con casi 100 mil empleados<sup>30</sup>.

Estas diferencias se tradujeron en las dinámicas políticas de la apertura comercial en esa década. A nivel de organización política, la CIC se mantenía activa; pero fueron las grandes empresas del sector del

---

<sup>22</sup> “El impacto sectorial...”, 8- 15.

<sup>23</sup> Marta Bekerman y Pablo Sirlin, “Integración regional y desvío de comercio. El sector del calzado en Argentina,” 1005.

<sup>24</sup> Un estudio permite inferir, a partir del aumento de las importaciones de bienes de capital en el sector, su modernización a partir de 1992. Caribbean et al., *Impacto sectorial del proceso de integración subregional en el MERCOSUR*, 18.

<sup>25</sup> Pablo Sirlin, “El Régimen de Especialización Industrial argentino: ¿política industrial de nueva generación o mera transferencia de recursos?,” *Revista de La CEPAL*, agosto de 1999, 112.

<sup>26</sup> Alpargatas, por ejemplo, dividió sus actividades creando una empresa especial de calzado: Alpargatas Calzados, S.A., separada de Alpargatas Textil S. A., e introdujo el sistema *kaizen*, organizó la producción según un criterio de minifábricas y aplicó un nuevo programa de computación para toda la organización. Marta Bekerman y Pablo Sirlin, “Integración regional y desvío de comercio. El sector del calzado en Argentina,” 1008–1010. Y Alpargatas, disponible en: <http://www.alpargatas.com.ar/es.html#conoce-la-empresa/historia> [consulta: 3 de mayo de 2014]. Gatic, por su lado, invirtió más de cien millones de dólares en tecnologías nuevas entre 1991 y 1995<sup>26</sup> y tuvo “un crecimiento espectacular”, según su dueño. Crecieron sus plantas, abrió nuevas e incorporó nuevas marcas (Bubblegummers y Bata) Ibid., 91–99, 103–104.

<sup>27</sup> Por ejemplo, Adidas se aseguró, constituyendo una sociedad mixta en 1994, el 51% del capital accionario en sociedad con Gatic (con el otro 49%) para productos de deporte “muy sofisticados”. Bakchellian, *Así se destruye un país*, 114.

<sup>28</sup> Según el relato de Bakchellian, al deber competir con los importadores (en particular menciona Nike y Reebok en el rubro deportivo), su empresa brindaba a los locales hasta 150 días para abonar la mercadería, en lugar de los tradicionales 30. Para saldar esa diferencia, recurrió a la financiación con eurobonos, que se otorgaban más fácil y menos costosamente que los créditos de los bancos locales. La rueda financiera en la que entró la empresa estallaría años más tarde. Ibid., 107–109.

Alpargatas figuró entre los 20 mayores deudores externos privados hasta 1993, cuando su deuda alcanzaba los 210 millones de dólares. Eduardo Basualdo, *Estudios de Historia Económica Argentina*, 360. Por su lado, Grimoldi llevó a cabo entre 1992 y 1993 ofertas públicas de acciones, con el objetivo de financiar sus planes de expansión, llegando a producir marcas internacionales (Hush Puppies y Kickers). Grimoldi, Sección “Historia”, disponible en: <http://www.grimoldi.com/general/historia/> [consulta: 7 de febrero de 2014].

<sup>29</sup> Marta Bekerman y Pablo Sirlin, “Integración regional y desvío de comercio. El sector del calzado en Argentina.”

<sup>30</sup> Ibid., 1008.

calzado las que adquirieron más protagonismo en las tratativas con funcionarios para que su sector fuera incluido en el Régimen de adecuación final a la unión aduanera y excluido del Arancel Externo Común del MERCOSUR acordados en 1994. El primero permitía mantener aranceles o cuotas a ciertos productos para el comercio intrarregional, el segundo permitía un arancel mayor nacional al acordado regionalmente; el calzado figuró en ambas listas<sup>31</sup>.

El comercio de calzados entre Argentina y Brasil estuvo completamente libre de aranceles a partir de 1999, al finalizar el cronograma de reducción arancelaria prevista en el Régimen de adecuación final a la unión aduanera. Brasil devaluaba su moneda a inicios de ese año; Argentina se encontraba en plena recesión como antesala de la crisis económica y política que estallaría en diciembre de 2001. En ese contexto, el sector del calzado argentino estuvo entre los primeros en alertar sobre la amenaza que el comercio intrarregional significaría para la producción local, debido a la devaluación del país vecino (que reducía costos de producción comparativamente) y a los subsidios a la exportación que su gobierno brindaba a sus productores. La CIC era la principal solicitante de la inmediata aplicación de salvaguardias y, a fines de julio de ese año, pese al desacuerdo de la cancillería argentina, el Ministerio de Economía adoptaría la resolución 911/99 para su aplicación. El Gobierno brasileño reaccionó enérgicamente: por primera vez desde la creación del bloque anunció que todas las negociaciones – incluidas las del régimen automotor que estaban en marcha en ese momento- quedaban suspendidas. La visibilidad de estas medidas obligó al entonces presidente Carlos Menem a una escala fuera de agenda en Brasil para abordar el tema y a un compromiso de que la norma 911/99 no comprendería a los países del Mercosur. A cambio, el gobierno argentino adoptó otras medidas que restringieron el comercio. En agosto introdujo una nueva reglamentación técnica (resolución 508/99), que disponía que todo calzado comercializado en el país debía poseer una etiqueta con información acerca de los materiales de elaboración junto a los datos del fabricante o importador. Pocos días más tarde, otra resolución (977/99) introducía un sistema de licencias no automáticas (LNA) de importación a los fines de certificar el cumplimiento del requisito de etiquetado. Al reglamentarse las medidas anteriores (resolución 617/99), se estableció un plazo de más de tres meses para resolver la aprobación de las licencias, disposición que implicaba la virtual paralización de las importaciones intrazona hasta fines de 1999. Las etiquetas obligatorias del calzado, además, debían ser certificadas por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Las quejas de los importadores no tardaron en llegar y Brasil respondió con una serie de medidas que podían afectar las ventas argentinas a dicho mercado, dando fuerza a la idea de una “guerra comercial”.

El conflicto se canalizaba por tales amenazas -en lugar de utilizar el sistema de solución de

---

<sup>31</sup> A diferencia de otros ítems arancelarios (neumáticos, papel, siderurgia, prendas de vestir, línea blanca y muebles de madera), para el calzado no se incluyeron otros tipos de restricciones a la importación de Brasil, como los cupos. Séptimo Protocolo Adicional Al Acuerdo De Complementación Económica N° 18, Anexo I, disponible en: <http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/5e800d33de11b31203256a65006bccdd4/9d3f3e46f8da9e8103256f5d004ea7be?OpenDocument> [consulta: 30 de junio de 2014]. Para una vista estilizada de los principales ítems incluidos en la lista de excepciones al Arancel Externo Común, ver Jorge Lucángeli, *La inserción argentina en el MERCOSUR*.

controversias por medio de tribunales que el proceso de integración preveía- y el acercamiento finalmente se dio por la vía política, pero en el ámbito privado. Ambos gobiernos presionaron a sus propios empresarios para que alcanzaran un acuerdo temporario de restricción voluntaria de exportaciones, aunque sin participación formal de los representantes públicos. Informalmente, el gobierno argentino se comprometía a no aplicar licencias, mientras se cumpliera el cupo a pactarse en el acuerdo entre privados. Por su parte, Brasil reconocía la difícil situación del gobierno argentino y quería evitar que las licencias se multiplicaran hacia otros sectores. El acuerdo se alcanzó recién a fines de septiembre de 1999 con un cupo de exportaciones brasileñas durante casi un año. Pero este acuerdo no eliminó el problema, ya que las denuncias de incumplimiento de ambos lados no tardaron en hacerse notar: en octubre había un nuevo conflicto por la denuncia de Abicalçados de mercadería retenida en la aduana argentina por casi dos meses; desde diciembre se registraban quejas públicas de la CIC sobre importaciones superiores a las acordadas.

El acuerdo venció a fines de junio de 2000 y llovían denuncias de incumplimiento. El entonces gobierno de Fernando de la Rúa buscó otras formas de responder a las presiones de la industria local sin recurrir a restricciones comerciales: reducción de aportes patronales; disminución de los aranceles de importación para bienes de capital; un subsidio a las empresas perjudicadas por la crisis brasileña para que no despidieran personal; y el Plan de Competitividad de 2001. Sin embargo, estas medidas fueron insuficientes para disipar la preocupación de los sectores más afectados. En el caso del calzado, esto se expresaba en las continuas declaraciones acerca de los cierres de empresas, la pérdida de puestos de trabajo y la acumulación de stock o de los reclamos contra la Aduana por el ingreso de mercancías con subfacturación y *dumping*. En diciembre de 2001, fabricantes, gremios del sector y la Confederación General del Trabajo protestaron frente a la cancillería argentina arrojando miles de pares de calzados, como forma de repudio a una política que consideraban “demasiado complaciente” respecto a la competencia brasileña.

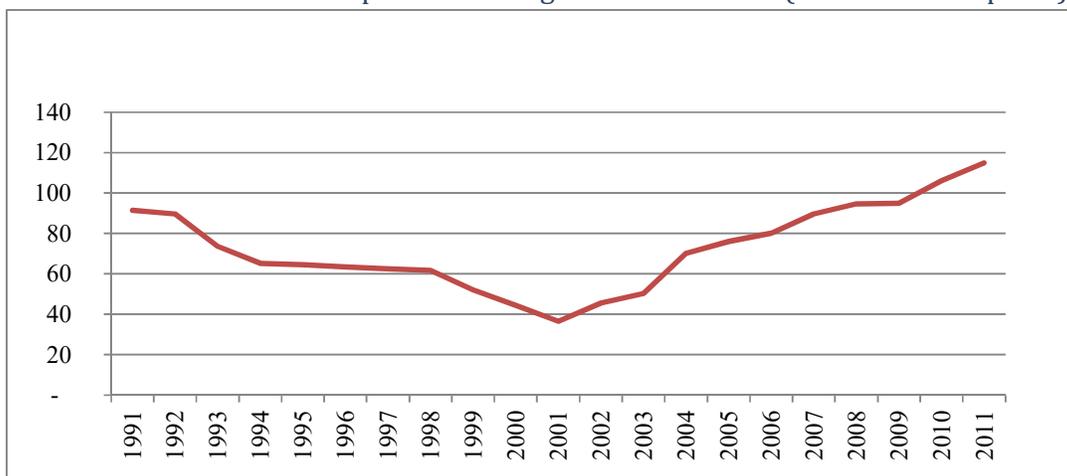
### **Las RNA en tiempos de crecimiento**

A fines de ese mes estallaba la crisis en Argentina, con protestas y saqueos masivos que llevaron a la renuncia de De la Rúa. La posterior devaluación de la moneda argentina, el encarecimiento de las importaciones y la casi inmediata recuperación del crecimiento económico en Argentina hicieron que los temas comerciales no dominaran la agenda regional enseguida. Aun así, en 2003 se creó una Comisión bilateral de monitoreo de comercio en cuyo marco los gobiernos -por entonces encabezados por Néstor Kirchner en Argentina y Luiz Inácio Lula Da Silva en Brasil y con conocida sintonía política- promovían acuerdos entre los sectores privados involucrados para establecer cupos de importación y, como forma de control, adoptaban LNA. Así se lograron desde entonces varios acuerdos privados bilaterales: para 2004 ya se habían firmado en automotores, metalmecánicos,

bicicletas y calzado<sup>32</sup>; pero en este último el conflicto reaparecería hacia fines de ese año, cuando las importaciones superaran las cantidades acordadas.

Mientras tanto, la producción argentina aumentaba notoriamente (gráfico 2), acompañada por un más lento aumento del empleo en el sector (gráfico 3), y se conocían distintas iniciativas empresarias: Alpargatas empezaba a producir para Adidas en 2005, tenía en actividad todas sus plantas del país y reabrían talleres externos que trabajaban para ésta y otras empresas; Unisol era comprada por la alemana Puma; la Compañía de Calzado Argentino (Etiqueta Negra) adquiría la licencia de Gola (británica)<sup>33</sup>; MV Shoes renovaba su licencia con Nike además de ampliarse con nuevas plantas; e Indular –exGatic, cuyo dueño ahora era Guillermo Gotelli- relanzaba la marca Signia, que había sido, años antes, de la propia Gatic<sup>34</sup>.

**Gráfico 2. Evolución de la producción argentina de calzado (en millones de pares)**



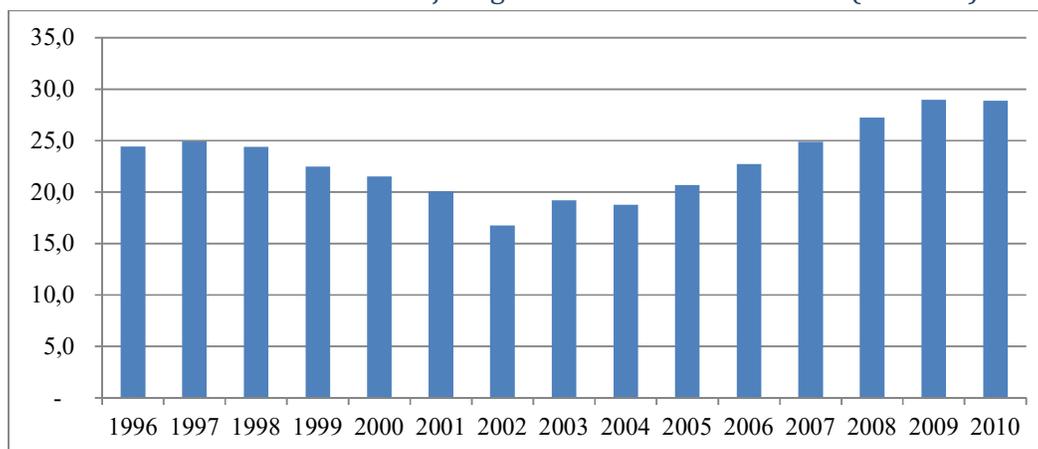
Fuente: *La industria argentina del calzado. Informe Sectorial*. (Cámara de la Industria del Calzado, 2012).

<sup>32</sup> Alejandro Rebossio, “Otra disputa en la UIA por el MERCOSUR”, *La Nación*, 23 de junio de 2004.

<sup>33</sup> “Llega al país una marca británica de calzados”, *La Nación*, 30 de marzo de 2005 y “De los pies del ejército británico a la moda masiva”, *La Nación*, 27 de abril de 2014.

<sup>34</sup> “Las Adidas, en Alpargatas”, *Clarín*, 25 de mayo de 2005; “La producción de calzado chino preocupa a los fabricantes regionales”, *Clarín*, 17 de julio de 2005; “Los sobrevivientes”, *El Cronista*, 16 de septiembre de 2005. Gatic quebró en 2004 en circunstancias poco claras que involucraron acusaciones al conocido empresario Guillermo Gotelli, ex titular de Alpargatas y hasta al propio presidente Néstor Kirchner. Omar S. Gadea, “Espero que ahora se den cuenta que hizo este desgobierno con la empresa Gatic S.A. y sigue...”, *Política y desarrollo*, 18 de enero de 2009. El artículo tiene formato de carta abierta y menciona nombres y cargos de los funcionarios involucrados en las negociaciones. “Si hoy estuviera a cargo de Gatic tendríamos 20 mil operarios en todo el país”, *Nuevo Día*, Coronel Suárez, 29 de marzo de 2010.

**Gráfico 3. Puestos de trabajo registrados del sector calzado (en miles)**



Fuente: Elaboración propia con datos del Boletín Anual de Empleo Registrado y Empresas, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, disponible en: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas.asp> [consulta: 6 de junio de 2014]

Pese a este contexto favorable, el hecho de que el acuerdo de cupos de importación firmado entre la CIC y Abicalzados en 2004 no se cumpliera hizo que los empresarios fortalecieran su posición contra la importación brasileña, aunque en un tono moderado que se diferenciaría del período anterior. La Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba señalaba que “es preciso que se contenga el ingreso de mercadería proveniente de Brasil, que es nuestro principal competidor”<sup>35</sup>. La CIC emitía un comunicado en el que denunciaba aquel incumplimiento y señalaba tener “confianza” en el gobierno nacional, pero lo instaba despejar “la incertidumbre para no continuar poniendo en peligro al sector (sic), y a los puestos de trabajo que genera”. Según el comunicado, las importaciones brasileñas habían aumentado un 15% en el primer trimestre de 2005; “si a eso sumamos los incrementos alarmantes de las importaciones del resto de los orígenes, particularmente de China, podemos concluir que estamos en la antesala del fin de la industria del calzado argentino”<sup>36</sup>. Las preocupaciones del sector se atemperaron cuando en 2005 se firmó otro acuerdo entre privados promovido por el gobierno y se establecieron LNA oficiales que controlarían los cupos establecidos por los primeros. Ese año, el nombramiento de Miguel Peirano como secretario de Industria había sido recibido con optimismo por los empresarios del sector. Y es que el secretario había ocupado varios puestos en la tradicional Unión Industrial Argentina (UIA) hasta 2004 y había asesorado a la CIC entre 1996 y 1998 en las discusiones sobre las salvaguardias<sup>37</sup>. El secretario decidió imponer las LNA en 2005, por lo que la CIC destacó la “receptividad” del gobierno<sup>38</sup> ante sus preocupaciones. También se restringió el acceso de algunas importaciones (entre otras, las de calzado) sólo a determinadas aduanas.

<sup>35</sup> “Brasil vuelve a poner en vilo a los zapateros locales”, *La Voz del Interior*, 15 de agosto de 2005.

<sup>36</sup> “Industria del calzado en riesgo por importaciones de calzado”, *Economic & Business Report – Latin American Daily News*, 20 de abril de 2005.

<sup>37</sup> Entrevista a Miguel Peirano. Ver también: “¿Quién es Miguel Peirano?”, *Guía Senior*, 19 de julio de 2007, disponible en: <http://blog.guiasenor.com/archives/2007/07/quien-es-miguel-peirano.html> [consulta: 15 de mayo de 2014].

<sup>38</sup> “En su Asamblea, la C.I.C. nombró a Alberto Sellaro por un nuevo período”, 29 de octubre de 2005, *Calzado Online*, disponible en: <http://www.calzado-online.com/noticias1/detail.php?id=1795> [consulta: 1 de octubre de 2010] y “Sellaro renovó su mandato en la Cámara de Calzado”, *Cueroamerica*, 29 de septiembre de 2005, disponible en: [http://www.cueroamerica.com/noticias/05-10-04\\_sellaro\\_renovo.htm](http://www.cueroamerica.com/noticias/05-10-04_sellaro_renovo.htm) [consulta: 12 de diciembre de 2010]

A la creación de la Comisión bilateral siguieron arduas negociaciones para crear el Mecanismo de Adaptación Competitiva (MAC), finalmente aceptado por Brasil en 2006, aún con la férrea oposición de su sector privado. El MAC establecía un procedimiento común a realizarse para restringir importaciones, que se aplicaría a ramas de producción nacional de alguno de los dos países que se vieran perjudicadas por las importaciones de su vecino. La idea era que con el MAC se eliminasen aquellas LNA. Pero el MAC nunca se utilizó y las licencias no desaparecieron. Así, pese a disponer de un mecanismo bilateral –planteado con posibilidad de regionalizarse- para regular el comercio, se mantuvo el uso de restricciones nacionales unilaterales a la importación. En el sector del calzado argentino, en agosto de 2007, la resolución 61/07 imponía certificados a las capelladas (parte superior) de calzado; en 2008, la resolución 366 actualizaba la lista de productos del calzado sujetos a los certificados de importación y la Aduana reforzaba sus controles de los productos sujetos a valores criterio, recurriendo a la participación activa de los sectores privados involucrados.

Al poco tiempo de impuestas las LNA, y en línea con la internacionalización de las empresas brasileñas, varias empresas de ese origen compraron fábricas de calzado local. De esta forma, lo que parecía una estrategia de fomento a la industria nacional, empezaba a tener una consecuencia distinta. Aunque también empresas nacionales se beneficiaban con aquellos incentivos -como Grimoldi, cuyo anuncio de apertura de una nueva planta en Santa Fe fue comunicada en una reunión con el presidente Kirchner<sup>39</sup>-, las condiciones favorables para las empresas brasileñas provocaron resquemores con la industria local, por lo que representantes nacionales del sector denunciaban que “si estas ventajas se mantienen, a largo plazo las compañías internacionales se comerán a las nacionales”<sup>40</sup>. Así, las medidas de protección generaban un doble efecto sobre las empresas del sector que, por un lado, las requerían y, por el otro, temían ante el nuevo escenario: para 2007, cinco de las ocho empresas identificadas como las más importantes del sector eran de capitales brasileños: Alpargatas (entre otras marcas, producía Topper, Adidas, Nike)<sup>41</sup>; Indular/Grendene (pertenciente al grupo brasileño Vulcabrás, producía Reebok); Perchet/Paquetá (Diadora y Adidas); Dilly (Fila, Umbro); Cooper Shoes (Converse)<sup>42</sup>. La tabla 2 muestra la ubicación de estas empresas respecto de los distintos segmentos y rubros del sector.

**Tabla 2. Estructura del mercado de calzados (2007)**

Segmento	Rubros	Principales empresas (y principales marcas)	Grado de concentración
Calzado deportivo	Performance	Nike Adidas	

<sup>39</sup> “Kirchner recibe a empresarios del calzado en la casa de gobierno”, *DyN*, 2/10/2007.

<sup>40</sup> Miguel Hames, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba, en “Los nuevos cruces entre las fábricas de calzado”, *La Voz del Interior*, 28/10/2007.

<sup>41</sup> La empresa tuvo un 30% de participación en sus capitales de Camargo Correa (a través de Sao Paulo Alpargatas), desde 2007, creciendo luego y alcanzando el 70% en 2010. Dato provisto por ISI Emerging Markets.

<sup>42</sup> Las otras tres eran Unisol (desde 2005 en manos de la alemana Puma), MV Shoes (Nike, Fila, Etonic, Kappa y Merrell) y Distrinando (Le Coq Sportif). “Los nuevos cruces entre las fábricas de calzado”, *La Voz del Interior*, 28 de octubre de 2007. “Cinco empresas ya manejan el 63% del negocio del calzado deportivo”, *Emprendedor XXI*, 19 de abril de 2010.

		VDA/Vulcabrás (Reebok) Dass/Dilly (Fila, Umbro, Adidas, Nike) Unisol (Puma) Alpargatas Calzados (Topper, Adidas, Nike) Penalty Perchet/Paquetá (Diadora, Adidas) Distrinando (Le Coq Sportif) MV Shoes (Nike, Etonic, Kappa)	Alta Concentración
	De tiempo libre	Gaëlle, Oxígeno Shoes, Cooper Shoes (Converse), MV Shoes (Merrell)	Media Concentración
Calzado no deportivo	De vestir	Grimoldi, Boating, Gravagna, Farji, Briantino, Only Cuer, Tosone, Giorgio Beneti, Lady Stork MC	Media Concentración
	Niños y bebés	Plumitas, Titanitos, Arians, Calzados Ferli, Marcel Gándara, Toot, Hey Day MC	Media Concentración
	Otros	Calzados Argentinos, Industrias Contardo, Macsi, Manufactura Argentina de Botas AC	Alta Concentración

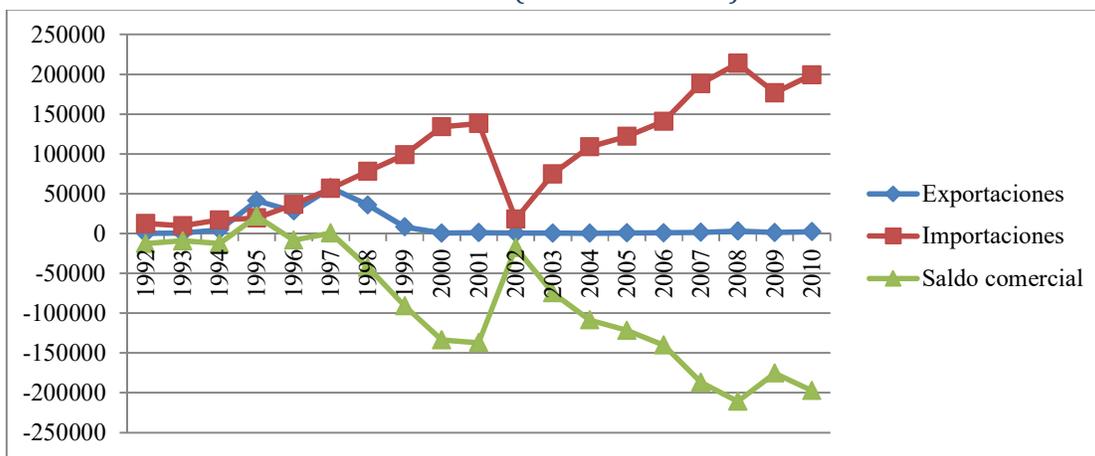
Fuente: Elaboración propia a partir de CEP-Ministerio de Economía, “La industria del calzado en la Argentina”, abril de 2008. Se considera que hay muy alta concentración cuando 3 o menos empresas concentran el 85% del mercado; alta concentración cuando 6 a 7 empresas poseen el 70% u 80% del mercado o 3 empresas tienen el 50% del mercado; media concentración cuando 3 a 6 empresas controlan el 40% o 50% del mercado. La tabla de esta fuente fue completada con información propia.

En cuanto a las entidades de representación, algunas empresas de capitales brasileños que se instalaban en el país se nucleaban tanto en CIC como en CAPCICA (en los casos de Vulcabrás, Perchet/Paquetá), mientras que otras lo hacían sólo en CAPCICA (Dass, Grendene, Penalty). Poco a poco, la configuración de estas organizaciones se iría transformando. Mientras antes había una más clara oposición entre importadores y productores nacionales, ahora CAPCICA nucleaba empresas que también eran productoras locales: éstas evocaban sus propias inversiones y su propia capacidad de generar empleo como argumento para solicitar la libre importación de algunos de sus productos. Nike y Adidas, miembros de CAPCICA, inclusive llegaban a la secretaría de Industria asegurando que el 70% de su producción era local y sólo el 30% importado, así como mostrando sus inversiones y solicitando no “que nos dejen importar cualquier tipo de producto, sino las líneas de más alta tecnología que no sería rentable fabricarlas en el país, pero que son muy demandadas entre el público”. Para la tradicional CIC, la llegada de empresas brasileñas a su organización contribuyó a concentrar su perfil de representación de PyMEs, mientras que las grandes empresas –también socias- tenían sus propios canales y recursos para hacer llegar sus demandas y posiciones a la esfera política. Muchas de ellas participaban de la CIC por una para abordar una variedad de temas en conjunto, desde las negociaciones salariales hasta las ferias del sector, pero para perseguir sus intereses en materia de comercio exterior podían hacerlo tanto con CIC –si compartían la posición común- como de manera

individual o a través de la cámara rival, CAPCICA . Ese perfil PyME de la CIC, que en la década anterior había sido causa de debilidad en su accionar, ahora se transformaría en una fuente de apoyo mutuo entre ella y el gobierno, expresada, por ejemplo, en su participación en la nueva asociación empresaria cercana al gobierno, Confederación General Empresaria de la República Argentina (CGERA), en 2008, cuando la tradicional UIA se tornó más crítica a partir de los efectos de la crisis internacional.

La convivencia de crecimiento industrial y protección del sector tuvo que ver con una característica más, que se observa en el repaso de la evolución del comercio con Brasil: el calzado mantuvo una situación deficitaria (gráfico 4) y Brasil fue siempre el principal origen de las importaciones en este rubro (gráfico 5). Eso le daría especial visibilidad en la relación bilateral, que se vería tanto en la movilización del sector privado argentino en demanda de protección como en las continuas quejas de importadores del país y exportadores brasileños ante cada decisión de protección. A fines de 2008, estudios de entidades oficiales y de consultoras privadas afirmaban la caída de las importaciones como consecuencia exitosa de las LNA<sup>43</sup>. Otros consultores se referían al desvío de comercio de Brasil a China que estaban provocando dichas licencias, sin tener como consecuencia un aumento significativo en la producción local<sup>44</sup>. En efecto, entre 2008 y 2009 la producción se mantuvo en el mismo nivel (gráfico 2), aunque esto sucedía en un contexto en el que la crisis de 2008 había reducido la demanda.

**Gráfico 4.** Exportaciones, importaciones y saldo comercial en el sector calzado de Argentina con Brasil (en miles de USD)

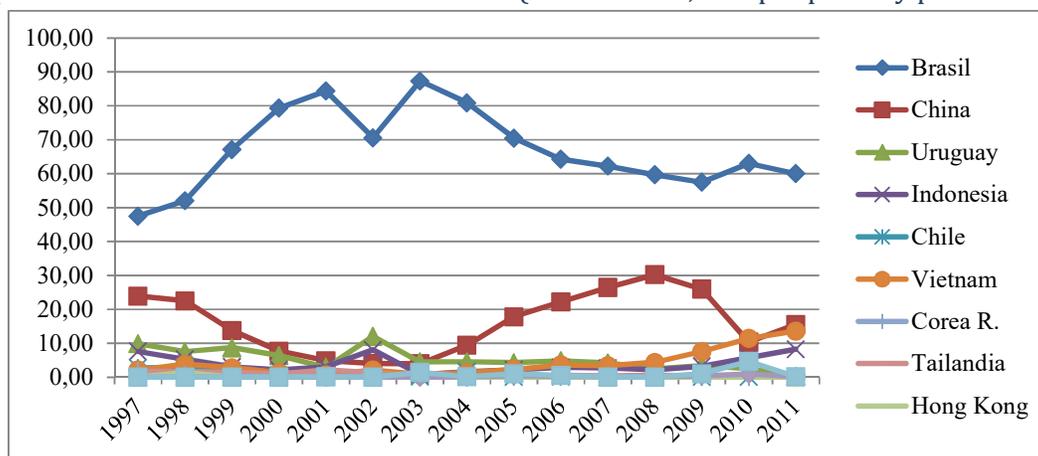


Fuente: Elaboración propia en base a datos de DATAINTAL, disponible en: <http://www.10.iadb.org/dataintal/CnsConsultaCompleta.aspx> [consulta: 2 de julio de 2013].

<sup>43</sup> “Caen 26% las importaciones de calzado, según informe oficial”, *DyN*, 13/10/2009; “Cae el ingreso de calzado importado”, *La Nación*, 14 de octubre de 2009.

<sup>44</sup> Gustavo Segre, “Brasil y las licencias no automáticas”, *MERCOSUR ABC*, 29/10/2009.

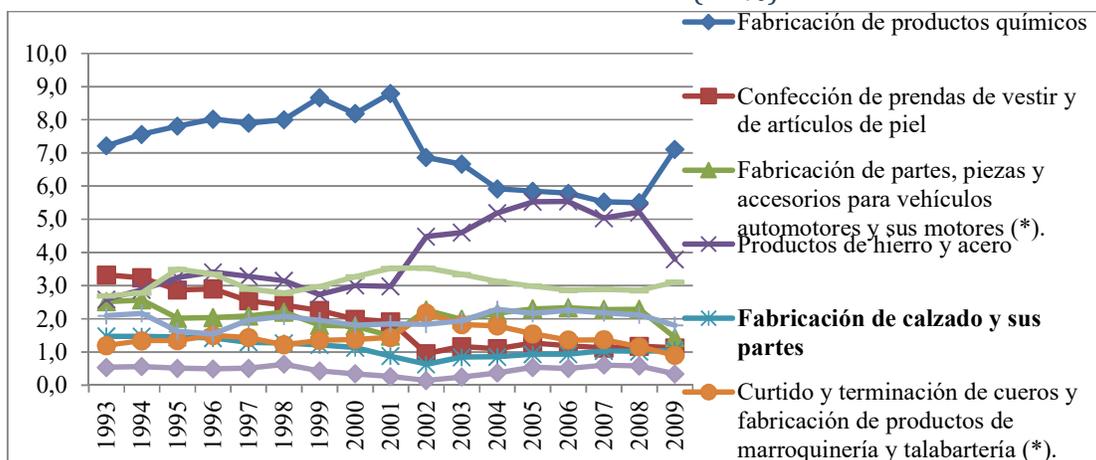
**Gráfico 5.** Participación en importaciones totales de calzado según origen. Medido en pares, capítulo 64 de la nomenclatura arancelaria (6401 a 6405, excepto partes y piezas -6406).



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Aduana e Indec. Datos facilitados por Capcica.

La rentabilidad del sector sería considerada muy buena<sup>45</sup>, aunque su participación en el valor bruto industrial no superó el 1% en todo el período (gráfico 6) y el empleo generado se mantuvo en alrededor del 0,5% del empleo registrado y del 2% del empleo industrial (gráficos 7 y 8). Debe decirse que estos valores oficiales tienden a reducir la importancia del empleo de esta industria, tanto por el hecho de que parte del trabajo necesario para la confección de calzado suele quedar incluido en otros rubros (textil o caucho), como por el elevado número de trabajadores informales que caracterizan al sector. Un estudio del CEP resaltaba también 150 millones de dólares invertidos por las empresas para adquirir máquinas importadas<sup>46</sup>.

**Gráfico 6.** Participación de ramas manufactureras seleccionadas en Valor Bruto de Producción industrial total (en %)

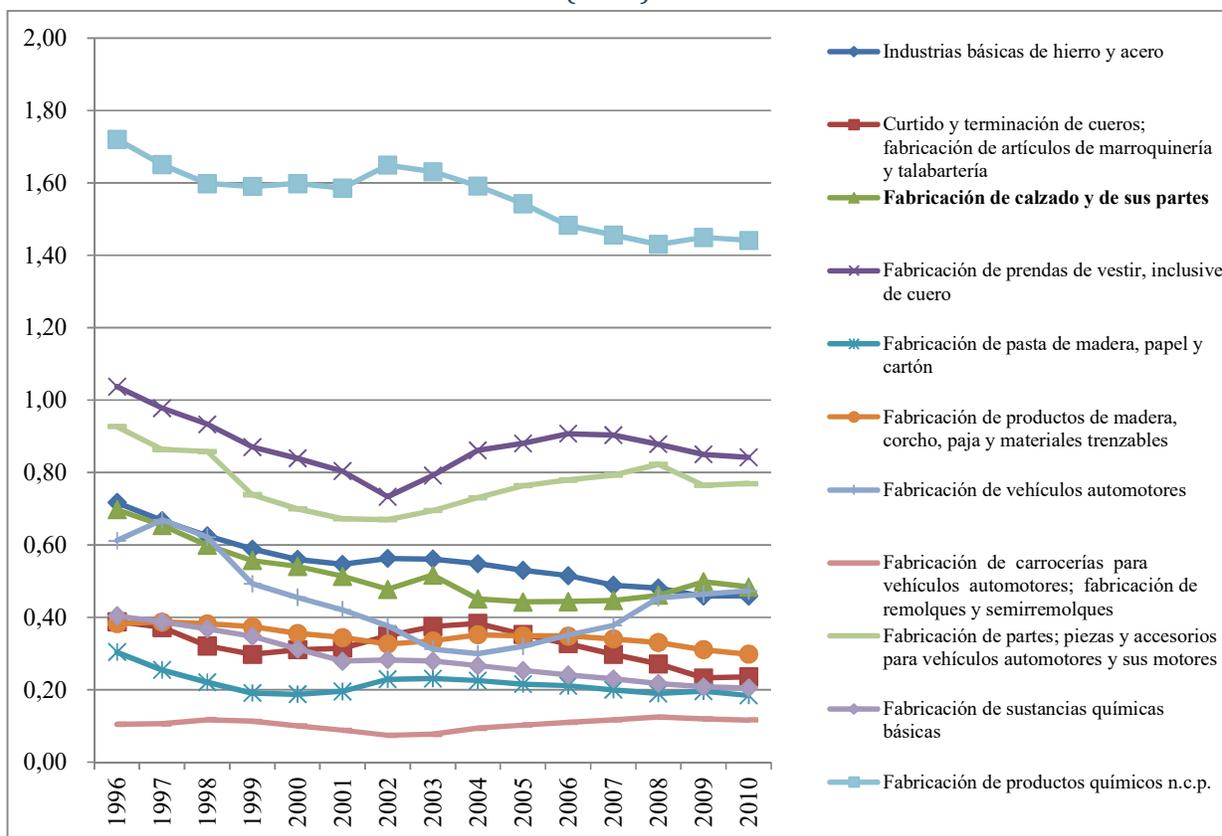


Fuente: Ministerio de Economía, "Fabricación de calzado y sus partes", *Fichas sectoriales del CEP*, 192, disponible en: <http://www.industria.gov.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales/> [consulta: 30 de octubre de 2013]

<sup>45</sup> "Cinco empresas ya manejan el 63% del negocio del calzado deportivo", *Emprendedor XXI*, 19/04/2010. El artículo se basa en un estudio de la Consultora Claves ICSA, al que no se tuvo acceso de manera directa. Entre 2005 y 2008, la AFIP considera una rentabilidad menor al promedio de la economía para el sector "cuero y calzado"; en 2009, sin embargo, calcula una rentabilidad mayor (10%) al promedio (6,2%). *Cueros y calzado* (AFIP, 2010).

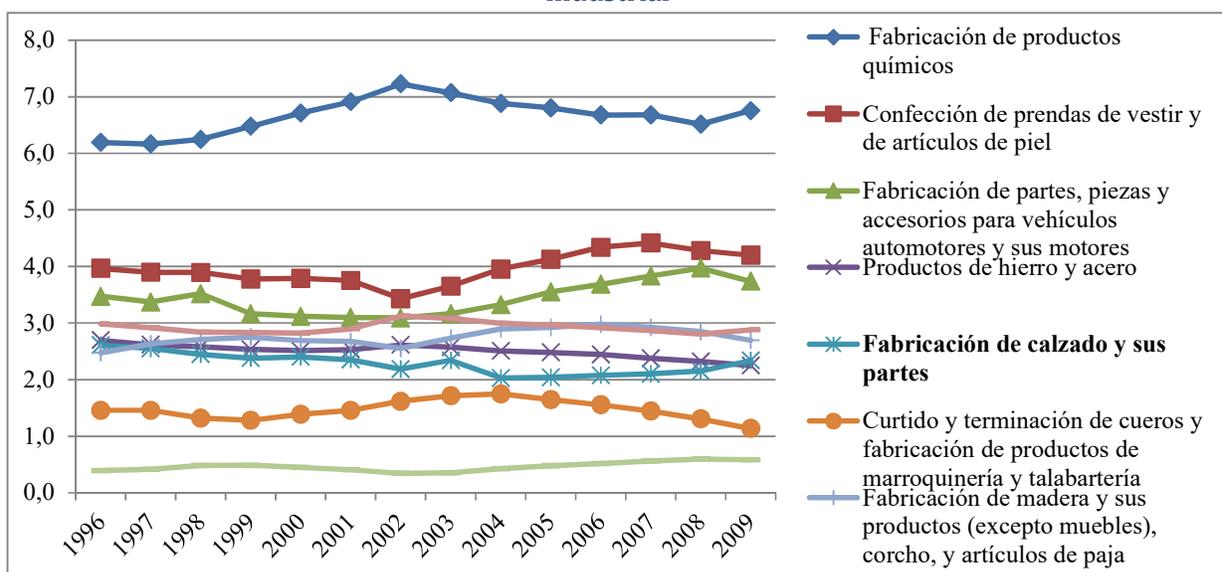
<sup>46</sup> "Calzado: una industria que camina muy bien", *Clarín*, 4 de marzo de 2007.

**Gráfico 7. Participación de ramas manufactureras seleccionadas en el empleo total registrado (en %)**



Fuente: Elaboración propia en base al Boletín Anual de Empleo Registrado y Empresas, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, disponible en: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas.asp> [consulta: 6 de junio de 2014]

**Gráfico 8. Participación del calzado y otras industrias seleccionadas en el total de empleo industrial**



Fuente: Ministerio de Economía, "Fabricación de calzados y sus partes", *Fichas sectoriales del CEP*, 192, disponible en: <http://www.industria.gov.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales/> [consulta: 30 de octubre de 2013].

En 2008 se año se registró un creciente déficit en el comercio bilateral con Brasil, así como los primeros efectos de la crisis económica y financiera internacional. Estos elementos llevaron al gobierno a fortalecer, hacia fines de ese año, sus controles a las importaciones en general, ya no dirigidos a unos pocos sectores sino establecidos de manera más general. El principal instrumento seguían siendo las LNA de importación, cuya su expedición se hacía ahora más lenta y se reactivaba, paralelamente, la idea de reglamentar el Mecanismo de Adaptación Competitiva, algo que volvía a generar conflictos diplomáticos con Brasil. En 2009, el presidente de la CIC, Alberto Sellaro, previendo que el mercado argentino caería, solicitaba nuevamente al gobierno que redujera el ingreso de calzado importado. Y por medio de las LNA, la importación volvía a reducirse desde fines de ese año, evitando afectar severamente la producción local y reduciendo los totales el año siguiente.

Con esta receptividad por parte del gobierno, las señales de apoyo y sintonía con la política oficial se mantuvieron a inicios de 2009, cuando Sellaro destacaba que, pese a la reducida rentabilidad que podía provocar la crisis, “no hay suspensiones ni despidos” en el sector. La propia presidenta recibía a representantes de esta industria, que agradecían el apoyo gubernamental y, junto al secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, lograban un acuerdo con supermercados para reactivar la industria con la venta de calzado escolar a un precio moderado. Además, el gobierno iniciaba “de oficio”, aunque incentivado por la CIC, una investigación antidumping del calzado importado chino en el país<sup>47</sup>. La investigación provocó un enfrentamiento que, como en otras épocas, podía simplificarse entre CIC y CAPCICA, pero en realidad era más complejo. Una empresa brasileña (Vulcabrás, socia de ambas cámaras), por ejemplo, impulsaba junto a la CIC dicha investigación contra China, y era acusada por otras empresas que importaban desde ese origen por buscar frenar dicha competencia porque prefería importar desde Brasil. Vulcabrás pertenecía a ambas cámaras y se enfrentaba a otras empresas de ambas cámaras (no sólo otras grandes brasileñas, sino también locales medianas) que, preferían importar desde China a menores precios, como fue el caso de Distrinando (también socia de CIC y CAPCICA). El caso se resolvió con un precio mínimo para las importaciones de China, que se consideró satisfactorio para todas las partes, brindando protección –y eliminando así la competencia asiática- en el calzado más económico y permitiendo la importación de calzado deportivo de performance.

A nivel regional, el apoyo que Argentina había recibido por parte de Brasil luego de la crisis, así como su aceptación de la regulación del comercio, se fue desgastando y los conflictos comerciales se intensificaron en 2009, cuando el alcance de las licencias no automáticas llegó a más de 400 productos de exportación brasileños (en comparación con los 58 existentes en el año 2007). La Confederação Nacional da Indústria de Brasil (CNI) identificaba como especialmente “importantes para la producción brasileña” aquellas que abarcaban el calzado y los textiles, la línea blanca y el papel. Pese a

---

<sup>47</sup> Comisión Nacional de Comercio Exterior, “Expediente 21/09. Acta N° 1522”, 12 de febrero de 2010, disponible en: [http://www.cnce.gov.ar/cuerposexpte/2009.021/ACTA\\_2009.021\\_Calzado.pdf](http://www.cnce.gov.ar/cuerposexpte/2009.021/ACTA_2009.021_Calzado.pdf) [consulta: 1 de julio de 2014]

eso, la recuperación de la actividad en 2010 pareció mejorar la atmósfera de las relaciones comerciales con el socio regional. La combinación de ese contexto, inversiones brasileñas en Argentina, un nuevo acuerdo de restricción de importaciones de calzado entre los sectores privados de ambos países y una liberación más rápida de las licencias de importación desde fines de 2009 crearon expectativas de que, al menos en este sector, debían superarse los conflictos comerciales. El INTAL esperaba que el debate evolucionara, así, hacia el “factor China”, es decir, a las importaciones asiáticas que afectaban al sector en ambos países. La investigación antidumping iniciada de oficio por Argentina contra las importaciones chinas fueron en dicho sentido, y se hizo casi en paralelo con una que inició Brasil, mostrando la coordinación entre ambos países, con un interés común generado por la competencia de terceros. Sin embargo, el problema volvería a aparecer para 2011/2012, cuando el sector privado brasileño y su gobierno reclamaran por el desvío de comercio (la participación de Brasil en las importaciones de calzado se reducía desde 2010, aunque el INTAL señalaba que la protección no se mostraba orientada contra ningún país, ya que las importaciones de todos los orígenes se veían afectadas en proporciones similares). La CNI, en particular, reclamaba a su gobierno el inicio de acciones ante el órgano de solución de controversias de la OMC contra las medidas argentinas, considerando que la instancia de negociaciones en la Comisión bilateral se había agotado. En 2012, las preocupaciones por la balanza comercial volvían a demorar la autorización de las LNA del gobierno argentino, además de ampliar su alcance a nuevos productos, volviendo a poner a las restricciones no arancelarias en el centro de la agenda de problemas bilaterales y alimentando las críticas hacia el proceso de integración, que aún se mantienen a la orden del día.

### **Las RNA como políticas distributivas: posibles efectos para el Mercosur**

Las RNA se presentaron inicialmente como una alternativa intermedia entre aquello que demandaban los productores locales (restringir la importación) y aquello que los gobiernos establecían como prioridades (el proceso de integración regional y/o, sobre todo, las relaciones con Brasil). Intermedias porque, mientras respetaba la liberalización comercial arancelaria establecida por el proceso de integración, imponía en el sector del calzado (y en algunos otros) condiciones de importación que, en su efecto, restringían aquella liberalización. Así, las licencias complicaban la importación (dando una señal positiva a los fabricantes argentinos), pero no la impedían expresamente, sino que exigían ciertas condiciones (etiquetado, licencias de importación), por lo cual los importadores sólo debían cumplirlas. El efecto más restrictivo parecía venir, en realidad, de los cupos establecidos por el acuerdo entre privados que, no por casualidad, concentró la mayor crítica de los importadores. Sin embargo, como se vio, el propio hecho de que fueran una vía intermedia las transformaba en “respuestas” incompletas para cada una de las partes afectadas: lejos de resolver el conflicto, más bien lo suspendían temporalmente, ya que volvería a tener repercusión en cada denuncia de los productores de incumplimiento del acuerdo entre privados o cada vez que alguna medida de control de importaciones (como las referidas al etiquetado o a las licencias) generaba demoras para los importadores. Una lectura

desde la tipología de Lowi brinda una explicación política sobre las dinámicas que llevaron una y otra vez a un mismo conflicto con mucha visibilidad en el Mercosur.

Desde el punto de vista de las expectativas de los actores, tanto las resoluciones administrativas gubernamentales como los acuerdos entre privados se mostraban como expresiones de políticas distributivas más que regulatorias o redistributivas. Principalmente, porque no requerían una regla general, sino que se trataba de exigencias específicas para la importación de un tipo de producto (aunque no fuera el único) que se presentaba particularmente afectado, y por lo tanto se podían tomar estas medidas de manera aislada respecto de otras. En los discursos del sector privado se reflejaba esta percepción, vinculada a la idea de excepción o ayuda para los sectores perjudicados por las importaciones. Del lado del gobierno, las medidas adoptadas hablaban por sí mismas: primero las salvaguardias ALADI, luego el etiquetado o las licencias, el fomento de los acuerdos entre privados eran pensados y aplicados sólo a determinados sectores en problemas cuyo achicamiento amenazaba con tener un importante impacto social por su capacidad generadora de empleo.

Al analizar las características de la arena de poder que se desarrolló en torno a las restricciones no arancelarias se observó que coinciden con aquellas de la arena distributiva. Lowi identificaba el locus decisional de la arena distributiva en una unidad institucional, fuese esta un comité del congreso o una agencia específica; en este caso, la concentración del locus de decisión se dio en un ministerio del poder ejecutivo (como fue el de Economía), que sería el principal destinatario de las demandas empresariales (viéndose, como única excepción importante, la manifestación frente a cancillería de fines de 2001).

En segundo lugar, como pudo observarse, los principales actores que dieron voz a las demandas del sector privado fueron las asociaciones sectoriales (CIC y CAPCICA) y las principales empresas del sector, transformándose así en las unidades políticas más relevantes del proceso. Lowi destacaba en esta arena la acción empresarial individual, y reconocía a los grupos más bien como unidades políticas de la arena regulatoria. En este análisis, las acciones opuestas de las dos asociaciones eran evidentes, pero el conflicto no terminaba en ese enfrentamiento. La CIC estuvo debilitada por la desaparición de muchos de sus socios PyMEs, por lo que, aunque se mantuvo activa, debió apoyarse en sus principales empresas que –aunque en frágil situación financiera- mantenían sus históricos lazos con los gobiernos, algo que les permitía presentar sus demandas ante las más altas autoridades (más allá de obtener o no las respuestas solicitadas). Por su parte, se ve que Grimoldi era una empresa fundadora tanto de la tradicional CIC como de la nueva CAPCICA, desde la cual defendía su posición en temas comerciales, mientras seguía siendo socia de la primera, un indicio de los cambios en el mapa político del sector. Estas dinámicas no podían comprenderse si se limitaba el enfoque a las asociaciones, por lo que se requirió analizar tanto dichas asociaciones como las empresas individuales como unidades políticas de esta arena. Por su lado, la UIA, como entidad cúspide industrial, tuvo un rol importante en su apoyo

y/o crítica al gobierno según el contexto<sup>48</sup> que enmarcaba el accionar individual o sectorial, pero no fue el canal de representación preponderante en el conflicto por las importaciones de calzado desde Brasil. Si bien es claro que los reclamos de protección provenían desde más de un sector (hubo otros con similares problemas y con distintos niveles de conflicto según el contexto, como el textil, el papel, la línea blanca), la acción sectorial e individual fue la principal registrada.

Esta acción tuvo, además, la característica de no ser conflictiva hacia otros sectores industriales, más allá de los importadores. Las diferencias que podía tener el sector del calzado con el del cuero, por ejemplo, no surgieron visiblemente y hasta realizaron acciones conjuntas (la manifestación frente a cancillería). Así, las dinámicas expresaban aquello que Lowi llamaba “no interferencia mutua” de quienes operan en esta arena solicitando cierto recurso (en este caso, la protección). Como consecuencia, se trataba de un conflicto blando, solucionable con ciertas concesiones (o “asignaciones oportunas de recursos”), como en este caso las restricciones no arancelarias y los acuerdos entre privados. De hecho, el propio estado presionaba para acuerdos entre privados, evitando ser parte formalmente de dichos arreglos y eligiendo una herramienta con la que cedía su principal prerrogativa: la administración del conflicto, dejándola en algunas manos privadas. En este sentido, fue sintomático que, cuando se observó el incumplimiento de dichos acuerdos, fuera el sector privado el que pidiera mayor participación del gobierno en su control<sup>49</sup>, algo que efectivamente se pondría en marcha en el segundo período.

A diferencia del período de crisis generalizada, donde las RNA se leían como excepciones a la regla general de libre comercio dentro del MERCOSUR; en el período de crecimiento se fue abandonando progresivamente la idea del libre comercio regional (y también internacional) como prioridad política, para subsumirlo al objetivo de industrialización. En el discurso gubernamental, las restricciones fueron pasando de excepciones a herramientas constitutivas de la nueva política comercial, con un claro rol del estado en su administración y con acuerdos tácitos con Brasil acerca del mismo.

Con la preocupación más puesta en el ámbito doméstico que en los acuerdos internacionales, el gobierno dudó menos que en el período anterior en imponer restricciones comerciales cuando resurgía el conflicto a partir del aumento de las importaciones que, en otro contexto, volvían a ser vistas como “amenazas” para la recuperación del sector del calzado. El papel activo del gobierno mostró, de manera más manifiesta en este período que en el otro, que el poder económico de grandes empresas internacionales interesadas en la importación no era suficiente para “ganar” frente a la competencia con los grupos locales demandantes de protección, cuyo poder no radicaba tanto en la dimensión económica, sino más bien en su potencial como fuente de apoyo político.

---

<sup>48</sup> Lowi identifica esa limitada actuación de las asociaciones en la articulación de intereses como patrón constante en esta arena, a diferencia de otras, como la redistributiva, donde las grandes asociaciones sí pueden representar a toda una parte que, normalmente en esta arena, confronta con otra y no con una pluralidad de otras (como en la arena distributiva). Theodore J. Lowi, “American Business, Public Policy, Case-Studies, and Political Theory.”

<sup>49</sup> “El calzado también está a la deriva”, *La Nación*, 7 de julio de 2000.

Aún con las diferencias de contexto económico y prioridades gubernamentales, y hasta con el cambio de actores privados que se observó en el segundo período (en particular, con la instalación de las empresas brasileñas en el mercado argentino), se puede decir que en aquello que se refiere a decisiones comerciales en el sector del calzado, las herramientas utilizadas fueron similares a las del período anterior. La elección de los mismos mecanismos para abordar el conflicto, con sus características distributivas, lo mantuvo en la misma arena política y generó las mismas consecuencias.

Igual que antes, tanto el sector privado como el gobierno veían las medidas adoptadas como decisiones específicas para algunos productos (aquellos “prioritarios”) o hasta partes de productos (como los certificados para capelladas en 2007), y no como parte de una regla general para el comercio. A primera vista, los acuerdos entre privados parecían establecer una regla y acercarse más a la idea de una política regulativa, dado que establecían un cupo, una cantidad permitida, y una clara sanción para quien pretendiera violarla: la no autorización de certificados de importación. Sin embargo, en primer lugar, el hecho de que los cupos fuesen acordados entre empresas privadas pertenecientes a las cámaras (en Argentina y Brasil) dejaba a otros actores fuera de tal permiso, por lo que no podía considerársela una regla general aplicable a toda empresa que quisiera importar y se acercaban más a la apreciación de política distributiva como aquello “más cercano a la privatización”<sup>50</sup>. Héctor Méndez, presidente de la UIA, mostraba esta característica como algo positivo cuando defendía este mecanismo señalando: “no interferimos en los ministerios de ambos países. Solamente negociamos entre los privados”<sup>51</sup>. El incentivo a los acuerdos entre privados una y otra vez fue la confirmación de la preferencia política por resolver el conflicto en la arena distributiva.

En segundo lugar, con el tiempo se observó que las demoras en las autorizaciones de los certificados de importación tampoco tenían que ver estrictamente con aquellos cupos, sino también con la situación de la balanza comercial, como empezó a suceder en 2008. Así, estas herramientas brindaban una alta flexibilidad al gobierno para utilizarlas en función de sus objetivos en cada circunstancia. Sin embargo, esa misma flexibilidad era la que no permitía tomarlas como reglas claras y generales, sino específicas y cambiantes. De hecho, mostró ser una herramienta siempre sujeta a vaivenes políticos, no sólo argentinos: el gobierno brasileño amenazaba con “dejar de aceptar” las restricciones impuestas por los acuerdos entre privados y las LNA en momentos en que necesitaba electoralmente fortalecer su posición en estados donde la presencia de empresas del calzado era importante<sup>52</sup>.

Las dinámicas políticas que se desarrollaron fueron también predominantemente acordes a las previstas para la arena política distributiva. El locus decisional se mantuvo concentrado en el poder ejecutivo, y la sintonía entre el sector y el gobierno no hizo más que potenciarlo, ya que la CIC dirigía tanto sus pedidos como sus halagos a la secretaría de Industria y a la presidencia de manera directa. Pese a la

---

<sup>50</sup> Lowi, Theodore, *Arenas of Power*, 57–58.

<sup>51</sup> “Los productores locales buscan limitar la competencia de Brasil”, *La Nación*, 27 de mayo de 2005.

<sup>52</sup> “Paradojas con Brasil”, *Ámbito Financiero*, 28 de agosto de 2006.

diferencia que esta sintonía significaba respecto del período anterior, las dinámicas eran similares en cuanto a los actores que las definían. En todas las medidas adoptadas, el papel del ministerio de Economía y su secretaría de Industria fue central, y su acción no implicó sólo tomar las decisiones de protección, sino también persuadir a los actores privados para fomentar la inversión local.

En el diálogo con el gobierno, fueron las asociaciones sectoriales y las empresas individuales las que dieron voz concreta a las demandas y a los halagos del sector, y actuaron de manera autónoma respecto de la entidad cúpula industrial. En una entrevista, el presidente de la CIC evaluaba la participación de la cámara en la UIA como positivo desde el punto de vista técnico, pero reconocía sus acciones políticas como independientes y su llegada “autónoma” a los gobiernos. Esta autonomía les permitió, cuando la UIA se tornó más crítica del gobierno, canalizar su apoyo al mismo a través de la nueva CGERA. Al igual que en el período anterior, observar tanto a cámaras como a empresas permitió entender los cambios en el mapa político del sector, así como observar la posibilidad que brindan las políticas distributivas de desagregar el conflicto, dividir a los grupos (incentivando las acciones individuales) y convertirlo, en palabras de Lowi, en un conflicto blando. En la investigación antidumping contra China, las posiciones individuales de las empresas se cruzaron con las posiciones oficiales de las cámaras. Aquella misma desagregación se observó cuando, en 2007, se incluyeron LNA específicas para las capelladas de calzado.

Las ventajas inmediatas que tuvo el recurso a estas medidas en este período fueron claras: el sector creció desde el punto de vista económico y político y el gobierno obtuvo, a cambio, un definido apoyo político de su principal cámara. Este apoyo se construyó progresivamente, y las restricciones comerciales fueron una herramienta fundamental para tal construcción, que se extendió en el tiempo<sup>53</sup>.

El recurso a estas medidas pareció mostrar también una consecuencia inmediata a nivel regional, más allá de las quejas del sector privado brasileño o de la sintonía entre los gobiernos. Y es que, al tener éstas el efecto inmediato y positivo buscado, redujeron el interés -de ambos países- por avanzar en otros mecanismos con los cuales se pudiera regular el comercio, como el Mecanismo de Adaptación Competitiva. Así, la regulación del comercio continuó realizándose por medio de restricciones nacionales, que le daban a los gobiernos un mayor margen de discrecionalidad tanto en el manejo de los tiempos como de los sectores a los que se aplicarían estas medidas. Tal margen era mayor porque en caso de aplicarse medidas restrictivas por medio del procedimiento del MAC, las mismas podían extenderse hasta por 3 años, pero pasado ese período no podían volver a aplicarse durante, por lo menos los 2 años siguientes. En cambio, las licencias nacionales obviamente no estaban sujetas a tal límite, y el amplio margen que éstas brindaban fue aprovechado especialmente desde principios de 2009, como consecuencia de la ya mencionada crisis internacional.

---

<sup>53</sup> Ver, por ejemplo, el discurso de asunción de A. Sellaro en 2010 como presidente de la CIC, donde destaca la receptividad del gobierno y enumera todas las medidas de restricción comercial adoptadas.

De esta manera, se reprodujo una dinámica con la que, si bien las restricciones se mostraban como herramientas que permitían al estado moldear la forma del proceso de integración (en cuanto a que limitaba su dimensión de libre comercio y sus efectos), también limitaban la construcción de capacidades regionales del mismo. Y así, pese a que discursivamente se insistía en la importancia del MERCOSUR, el paralelo discurso industrialista asoció el desarrollo nacional a una serie de medidas que no favorecieron el consenso entre los países sobre el camino regional hacia aquel desarrollo y que se constituyeron en blanco de las difundidas críticas sobre las debilidades y los problemas del proceso de integración.

La aceptación tácita por parte de Brasil, así como el fomento a las inversiones de empresas brasileñas en el país, contribuyó a mantener bajo el nivel de conflicto. Esto se leyó como un inicio de “integración productiva”; pero personal de CIC indicaba, en las entrevistas realizadas durante 2013 y 2014 –esto es, años después del fin del período de estudio- que aún no veían altas posibilidades de avanzar en ese sentido, ya que tal integración productiva requería una especialización en un tipo de producto en Argentina y otro en el vecino, algo que la entidad no consideraba viable por la alta competencia entre la mayoría de los productos del sector. Consultado sobre otras posibilidades de encarar la integración productiva con Brasil, un entrevistado de la entidad estimó que “se podría hacer algo con la importación de partes”, sobre cuya calidad los propios socios de CIC “se quejan”. Dado que Brasil tiene un sector de proveedores de esta industria mucho más desarrollado, sería muy ventajoso para los fabricantes nacionales, en términos de precios y calidades, importar las partes desde allí para producir localmente, mejorando la calidad y el precio de los productos realizados por esta industria. Sin embargo, el entrevistado consideró que la CIC no podía activar pedidos de liberalización de la importación de partes: los principios que la asociación defiende son aquellos de promoción de la producción local, por lo que no podría ir contra su propio discurso y generar fricciones con la entidad asociada, aquella que representa a los proveedores de la industria (CAIPIC). Una muestra clara del peso que puede tener el discurso político construido por la propia entidad. Con respecto a ese mismo tema, fue interesante obtener, de una fuente distinta y tradicionalmente opuesta, la misma respuesta a la consulta sobre las posibilidades reales de integración productiva con Brasil. El presidente de CAPCICA señaló la misma opción de importación de partes como alternativa para un mejor desarrollo del sector local. El presidente llegó a señalar que esta entidad, más cercana a la idea del libre comercio, había realizado propuestas ante las autoridades en este sentido de manera escrita y oral en varias oportunidades, durante los dos períodos de estudio. Pero, según sus propias palabras, a fines de los ’90 “era tal el lobby de CIC y CAIPIC que fue imposible”, mientras que durante el segundo período “la propuesta no iba con la ideología reinante”<sup>54</sup>.

De lo expuesto surge que la utilización de las restricciones no arancelarias -que contribuyó a la resolución del conflicto en una arena política predominantemente distributiva, como se vio en el primer

---

<sup>54</sup> Entrevista a Juan Dumas (CAPCICA).

apartado-, tuvo el efecto previsto por Lowi: al no requerir ni incentivar la articulación de intereses entre varios sectores (ya que son herramientas flexibles aplicables a distintos sectores de manera particular y discrecional), no favoreció la formación de una coalición política amplia, fuese ésta para apoyar el avance del proceso de integración en su formato original o para generar un cambio del mismo. Así, el hecho de que el proceso de integración haya tenido, desde un principio, su foco centrado en el intercambio comercial y que haya desarrollado dinámicas distributivas de la política comercial podría ser justamente el elemento explicativo de su limitada evolución: en primer lugar, no habría favorecido una coalición estable que lo sostuviera como proyecto a largo plazo para el desarrollo del país; en segundo lugar, y como consecuencia del primero, habría generado desconfianza en cuanto a la continuidad del proceso de integración y al sostenimiento de su objetivo inicial de alcanzar un mercado común. Esto tuvo el potencial de incentivar nuevas y continuas demandas de protección frente a un proceso que no se considera inapelable, sin generar una coalición que propugnara un cambio hacia otro proyecto de desarrollo.

## Bibliografía

- AFIP, “Cueros Y Calzado”, 2010.
- Aguilar Villanueva, Luis. *La Hechura de Las Políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa, 1992.
- Bakchellian, Eduardo. *Así se destroza un país : el error de ser argentino 2 : confesiones de un empresario que tuvo la osadía de resistir al genocidio industrial*. Buenos Aires: Galerna, 2004.
- Basualdo, Eduardo. *Estudios de Historia Económica Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI/FLACSO, 2006.
- Bekerman, Marta y Pablo Sirlin. “Integración Regional Y Desvío de Comercio. El Sector Del Calzado En Argentina.” *Investigación Económica*, November 2002.
- Cámara de la Industria del Calzado, “La Industria Argentina Del Calzado. Informe Sectorial”, 2012.
- Comisión Nacional de Comercio Exterior, “Expediente 21/09. Acta N° 1522”, 12 de febrero de 2010, disponible en:  
[http://www.cnce.gov.ar/cuerposexpte/2009.021/ACTA\\_2009.021\\_Calzado.pdf](http://www.cnce.gov.ar/cuerposexpte/2009.021/ACTA_2009.021_Calzado.pdf) [consulta: 1 de julio de 2014]
- Omar S. Gadea, “Espero que ahora se den cuenta que hizo este desgobierno con la empresa Gatic S.A. y sigue...”, *Política y desarrollo*, 18 de enero de 2009
- Gaggero, Alejandro. “La Desaparición de Los Grupos Económicos Nacionales de La Cúpula Empresarial Argentina Durante La Década de 1990 Los Casos de Gatic, Astra Y Soldati.” *Revista de Historia de La Industria, Los Servicios Y Las Empresas En América Latina*, segundo semestre de 2012.
- Gil, Luciana. “Las Dinámicas Políticas En La Integración Regional: El Rol Del Sector Privado Argentino En Los Orígenes Del Mercosur.” *Maestría en Relaciones Internacionales Europa - América Latina*, Alma Mater Studiorum-Universidad de Bolonia, 2007.
- Institute for the Integration of Latin America and the Caribbean, Universidad de Buenos Aires. Centro de Estudios de la Estructura Económica, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Brazil), and Centro de Investigaciones Económicas (Uruguay). *Impacto sectorial del proceso de integración subregional en el MERCOSUR: Sector calzado y sector farmacéutico*. BID-INTAL, 2000.
- Kellow, Aynsley. “Promoting Elegance in Policy Theory: Simplifying Lowi’s Arenas of Power.” *Policy Studies Journal* 16, no. 4 (Summer 1988): 713.
- Lucángeli, Jorge. “La Inserción Argentina En El Mercosur.” *Serie de Estudios*. Centro de Estudios para el cambio estructural, September 1998.

- Lowi, Theodore J. "American Business, Public Policy, Case-Studies, and Political Theory." *World Politics*, July 1964.
- Lowi, Theodore. *Arenas of Power*. Boulder/London: Paradigm Publishers, 2008.
- Schattschneider, Elmer Eric. *Politics, Pressure and the Tariff. A Study of Free Private Enterprise in Pressure Politics, as Shown in the 1929-1930 Revision of the Tariff*. Hamden, Connecticut: Archon Books, 1963.
- Sirlin, Pablo. "El Régimen de Especialización Industrial Argentino: ¿política Industrial de Nueva Generación O Mera Transferencia de Recursos?" *Revista de La CEPAL*, agosto de 1999.

### Artículos periodísticos (ordenados por fecha):

- "El calzado también está a la deriva", *La Nación*, 7 de julio de 2000.
- Alejandro Rebossio, "Otra disputa en la UIA por el MERCOSUR", *La Nación*, 23 de junio de 2004.
- "Llega al país una marca británica de calzados", *La Nación*, 30 de marzo de 2005
- "Industria del calzado en riesgo por importaciones de calzado", *Economic & Business Report – Latin American Daily News*, 20 de abril de 2005.
- "Las Adidas, en Alpargatas", *Clarín*, 25 de mayo de 2005
- "Los productores locales buscan limitar la competencia de Brasil", *La Nación*, 27 de mayo de 2005.
- "La producción de calzado chino preocupa a los fabricantes regionales", *Clarín*, 17 de julio de 2005
- "Brasil vuelve a poner en vilo a los zapateros locales", *La Voz del Interior*, 15 de agosto de 2005.
- "Los sobrevivientes", *El Cronista*, 16 de septiembre de 2005.
- "Sellaro renovó su mandato en la Cámara de Calzado", *Cueroamerica*, 29 de septiembre de 2005, disponible en: [http://www.cueroamerica.com/noticias/05-10-04\\_sellaro\\_renovo.htm](http://www.cueroamerica.com/noticias/05-10-04_sellaro_renovo.htm) [consulta: 12 de diciembre de 2010]
- "En su Asamblea, la C.I.C. nombró a Alberto Sellaro por un nuevo período", 29 de octubre de 2005, *Calzado Online*, disponible en: <http://www.calzado-online.com/noticias1/detail.php?id=1795> [consulta: 1 de octubre de 2010]
- "Paradojas con Brasil", *Ámbito Financiero*, 28 de agosto de 2006.
- "Calzado: una industria que camina muy bien", *Clarín*, 4 de marzo de 2007.
- "¿Quién es Miguel Peirano?", *Guía Senior*, 19 de julio de 2007, disponible en: <http://blog.guiasenior.com/archives/2007/07/quien-es-miguel-peirano.html> [consulta: 15 de mayo de 2014].
- "Kirchner recibe a empresarios del calzado en la casa de gobierno", *DyN*, 2 de octubre de 2007.
- Miguel Hames, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba, en "Los nuevos cruces entre las fábricas de calzado", *La Voz del Interior*, 28 de octubre de 2007.
- "Los nuevos cruces entre las fábricas de calzado", *La Voz del Interior*, 28 de octubre de 2007.
- "Caen 26% las importaciones de calzado, según informe oficial", *DyN*, 13 de octubre de 2009.
- "Cae el ingreso de calzado importado", *La Nación*, 14 de octubre de 2009.
- Gustavo Segre, "Brasil y las licencias no automáticas", *MERCOSUR ABC*, 29 de octubre de 2009.
- "Si hoy estuviera a cargo de Gatic tendríamos 20 mil operarios en todo el país", *Nuevo Día*, Coronel Suárez, 29 de marzo de 2010.
- "Cinco empresas ya manejan el 63% del negocio del calzado deportivo", *Emprendedor XXI*, 19 de abril de 2010.
- "De los pies del ejército británico a la moda masiva", *La Nación*, 27 de abril de 2014.