

La industria del calzado en Argentina: su análisis como modelo de negocio sustentable.

The footwear Industry in Argentina: its analysis as a sustainable business model.

Gabriel Rubén Feldman¹

Resumen

En la sociedad actual, el incremento en el consumo y su impacto medioambiental es una cuestión relevante. La situación global del mercado, el crecimiento poblacional y cambiantes situaciones ambientales lo hacen aún más complejo. Por ello, se hace oportuno desarrollar modelos de negocios sustentables que se enfoquen en el ciclo de vida de los productos, para no afectar la salud y bienestar de generaciones futuras. El artículo plantea este modelo de negocio para una actividad en particular, la industria del calzado en Argentina, con énfasis en las políticas de empresa que potenciarían su desarrollo, la medición del impacto ambiental de la actividad a través del Análisis del Ciclo de Vida (ACV), el aspecto financiero vinculado a sectores económicos que operen con tecnologías limpias, y los factores comerciales derivados de un modelo de negocio verde.

Palabras Clave: calzado; sustentabilidad; modelo de negocio; finanzas verdes.

Abstract

In today's society, the increase in consumption and its environmental impact is a relevant issue. The global market situation, population growth and changing environmental situations make it even more complex. Therefore, it is timely to develop sustainable business models that focus on the products life cycle, so as not to affect the health and well-being of future generations. The article proposes this business model for a particular activity, the footwear industry in Argentina, with emphasis on company policies that would enhance its development, measuring the environmental impact of the activity through the Life Cycle Analysis (LCA), the financial aspect linked to economic sectors that operate with clean technologies, and the commercial factors derived from a green business model.

Keywords: footwear; sustainability; business model; green finance.

Recibido: 11 de Enero 2019. **Aceptado:** 16 de Mayo 2019

¹ Doctorando en Ciencias Económicas (UBA). Magister en Disciplinas Bancarias (UNLP). Contador Público Nacional (UNT). Actualmente integra la Comisión Directiva de SADAF (Sociedad Argentina de Docentes en Administración Financiera). Director del postgrado Especialización en Finanzas (UNT). Investigador CIUNT. Profesor Titular de Finanzas de Empresas en Facultad de Ciencias Económicas (UNT). E-mail: gfeldman@herrera.unt.edu.ar.

INTRODUCCIÓN

Transformar los negocios actuales en negocios sustentables representa un gran desafío. En dicho contexto, surgen herramientas y modelos, tanto conceptuales como empíricos, que pueden encaminarse en esa dirección. En el presente artículo se analiza el negocio del calzado en Argentina desde una perspectiva ambiental. Se pretenden descubrir y describir las consideraciones eco-socio-ambientales y su impacto en el valor económico de las empresas del sector.

Desde su inicio el Análisis de Ciclo de Vida (ACV) se popularizó como método para analizar sistemas de producción en forma integrada, es decir desde la producción de la materia prima hasta el tratamiento de los desechos, con el propósito de disminuir el consumo de recursos y la cantidad de emisiones al ambiente (Romero Rodríguez, 2003). Dicho método podrá ser implementado para el análisis del sistema de producción del sector del calzado, cuyo potencial de peligro ambiental es significativo (Staikos et al., 2006).

Lo esencial no es solo generar un esquema de negocio sustentable, sino que a través de ello concientizar a la población del cuidado de ciertos factores nocivos para el entorno. El objetivo del trabajo es aportar elementos de análisis que permitan evaluar en qué medida el cuidado de estos factores puede contribuir al incremento del valor de las empresas del sector. A partir de ello, se pretende alcanzar un modelo proactivo, que permita incrementar el valor económico de las empresas del sector mediante la captación de los beneficios generados para las partes interesadas.

Si bien el criterio tradicional de medición de valor consiste en la aplicación de métodos basados en flujos de fondos, en el presente caso se contemplará un enfoque de valor desde el punto de vista social, teniendo en cuenta que el valor agregado que se propone trasciende el mero ámbito de la empresa y contempla un beneficio para la sociedad en su conjunto. Resulta trascendente para la empresa actual adaptar su negocio incorporando gradualmente factores de sustentabilidad si pretende ser compe-

titiva en el futuro cercano. Como hito que potencia la difusión de dicha temática se destaca la entrega del premio Nobel de Economía 2018 a Nordhaus y Romer por su investigación que integra el cambio climático y la innovación tecnológica en el análisis macroeconómico (Gutiérrez Girault, 2018).

El aporte innovador del presente artículo radica en integrar una diversidad de factores vinculados a la sustentabilidad, que potencialmente tienen incidencia en el valor de la empresa del rubro calzado, contribuyendo así a su consideración en el modelo de negocio. Por otra parte, se efectúa una descripción minuciosa del negocio, que apoyará futuras investigaciones en la materia.

METODOLOGÍA

Algunas inquietudes que se buscan esclarecer son ¿qué elementos afectan los aspectos socio-ambientales e inciden en la toma de decisiones financieras?, ¿tienen influencia los *stakeholders* del sector para determinar un modelo económico-social y ambiental para el sector calzado? A fin de esclarecer los interrogantes planteados, se realiza una revisión bibliográfica basada en publicaciones académicas y estudios previos; conjuntamente se indaga a través de entrevistas a empresarios y especialistas del ramo.

MARCO TEÓRICO

El cuidado del medio ambiente, para el desarrollo económico social, se basa en lograr que los gobiernos y las poblaciones optimicen su calidad de vida sin comprometer la de generaciones futuras (Hariem Brundtland, 1985). Dicho concepto se torna trascendente, en particular en contextos de crisis económicas, dado que promueve el desarrollo de iniciativas de negocios limpios con el fin de fomentar un renovado involucramiento hacia políticas de mercados eficientes en el uso de recursos, que satisfacen múltiples desafíos, a la vez de propiciar trabajos saludables y reducir la pobreza.

Desde el punto de vista financiero, se ha desarrollado una vasta ingeniería financiera relacionada al financiamiento e inversión en

tecnologías limpias y finanzas verdes en general (Gomelsky, 2003). Los bancos y agencias vinculadas al negocio de la intermediación financiera observan esta iniciativa como un nuevo canal hacia donde enfocar su negocio, acompañando la tendencia del sector público y privado.

Lo esencial es internalizar los cuidados ambientales y externalidades sociales, integrando un modelo que contemple los aspectos sociales, ambientales y económicos. El mundo se enfrenta en el siglo XXI a riesgos interconectados en forma global y los factores ambientales representan cada vez mayor proporción, tanto en probabilidad de ocurrencia como de impacto en las economías y organizaciones (Foro Económico Mundial, 2018). Es así que se genera un compromiso por promover el desarrollo socio-económico y mejor calidad de vida para una población mundial creciente.

En este contexto, se plantea como desafío ampliar la visión de análisis e investigación, incorporando consideraciones relativas al ciclo de vida junto a aspectos socio-económicos y ambientales de la sustentabilidad, en las herramientas de gestión organizacional. En línea con ello, Leopold (1971) establece que la matriz de causa-efecto integrada o matriz de Leopold permite identificar causas comunes entre los eventos de riesgo y evita duplicar acciones en el tratamiento de diferentes áreas. Se considera oportuna la utilización de dicha herramienta tanto a modo de investigación académica como en el ámbito empresarial, dado que contribuye a focalizar las causas más frecuentes a fin de definir estrategias a tal efecto.

LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN ARGENTINA DESDE UNA PERSPECTIVA AMBIENTALISTA

La industria del calzado se caracteriza en Argentina por varios aspectos que la hacen objeto particular de estudio, pero quizás el más llamativo desde un punto de vista macroeconómico es la presencia dominante de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en los eslabones de su cadena (Centro de Estudios para la Producción, 2008).

Se encuentra integrada por alrededor de 800 empresas mayormente PyMEs, que emplean a más de 30.000 personas en forma directa y genera más de 15.000 puestos de trabajo indirectos, que incluye aquellas tareas que suelen ser tercerizadas como, por ejemplo, la costura de la capellada. El 90% de las firmas están localizadas en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, distribuyéndose la mayor parte del resto entre Córdoba y Santa Fe (Centro de Estudios para la Producción, 2008).

Las Micro y Pequeñas empresas están menos expuestas que las medianas, y por lo tanto menos sujetas a presiones externas. Por otro lado, estas no tienen la conciencia de cumplir con las reglamentaciones ambientales. Las observan como factores que no pueden ser trasladados al precio de los clientes en términos de beneficios, y no los consideran como factores de ventaja competitiva.

Asimismo, los dueños de las empresas Micro y Pequeñas, tienen mayor independencia en la toma de decisiones que los gerentes en las empresas Medianas. Es por ello que, en los casos en que ellos sean más propensos al cuidado ambiental, trasladarán dicha política a la gestión diaria de su organización. Algunos ejemplos cotidianos son el cuidado de ruidos molestos hacia la comunidad local o no sacar como desecho a la vía pública los envases con sobrantes de pegamento que pudiesen ser utilizados como sustancias adictivas.

Por lo tanto, contemplando este punto y el anterior, se aprecia que el tamaño de la empresa PyME tiene un rol que puede ser ambiguo y controversial en el aspecto de cuestiones ambientales. El reducido tamaño de las PyMEs puede jugar un rol bivalente en el proceso de incorporación de factores ambientales en el modelo.

Es más complejo para las Micro y Pequeñas empresas adoptar estas opciones estratégicas ambientales que para las empresas medianas, por su falta de conocimiento y escasos recursos humanos y financieros, así como su dependencia, en la mayoría de los casos, de un número reducido de clientes. Pero a su vez, en su favor puede mencionarse que son más

flexibles a las nuevas motivaciones, dada su menor estructura.

Si bien se mencionaron fuerzas a favor y en contra de la adopción de prácticas socio-ambientales por parte de las PyMEs, la realidad indica que son aun escasas las medidas implementadas en el sector.

Evaluar el contexto contemplando una perspectiva ambientalista, supone incorporar factores no racionales en el esquema de análisis, tanto emocionales, como sociales y culturales, así como la tradicional objetividad racional que contempla el análisis de fondos y aplicación de mecanismos de evaluación de inversiones basados en flujos de fondos descontados: TIR y VAN (Fontaine, 2008).

La sociedad toma día a día mayor conciencia y participación en la temática relativa al cuidado ambiental, especialmente las nuevas generaciones, a través de programas de voluntariado en tareas de difusión de aspectos relativos a eco eficiencia, daño ambiental y alternativas de reciclado (Odom, Blevis y Roedi, 2008). Esto hace presuponer que en el futuro cercano los consumidores valorarán en mayor medida los productos y empresas amigables en términos ambientales, motivando de este modo nuevas pautas a incorporar en los modelos de negocios. La posibilidad de captar este valor por parte de las empresas dependerá de su habilidad para satisfacer los requerimientos de las partes interesadas o *stakeholders*, cuyos intereses son diversos y en algunas ocasiones pueden ser contrapuestos, tanto en ésta como en otras cuestiones. Ello significa que al definirse el modelo de negocios, las empresas deben considerar las necesidades en materia ambiental de los *stakeholders*, dado que ello condiciona las variables para la sustentabilidad de la empresa, enfatizando el principal objetivo de implementar una solución beneficiosa a sus intereses.

En una investigación realizada por Unruh, Kiron, Kruschwitz, Reeves, Rubel, y Meyer Zum Felde (2016) se afirma que también los inversores son conscientes del valor agregado que la sustentabilidad puede aportar a sus organizaciones y la consideran un factor clave

para la decisión de asignar sus recursos, o incluso de retirar su inversión. Es así que concluyen que la percepción de los administradores se encuentra desactualizada dado que solo el 60% de ellos considera importante dicho factor.

El modo en que las empresas reaccionan a los requerimientos de los interesados está condicionada por la percepción de los administradores de la empresa, ya que estas reaccionan de modo diferente a presiones institucionales similares. Factores como la cultura, idiosincrasia, organización interna, valores y convicciones personales hacen que los administradores perciban, interpreten y respondan en forma diferente a las necesidades y presiones del entorno. En este contexto, las empresas líderes, multinacionales, y las que fueron históricamente menos *ambiente-amigables* están sujetas a mayores presiones.

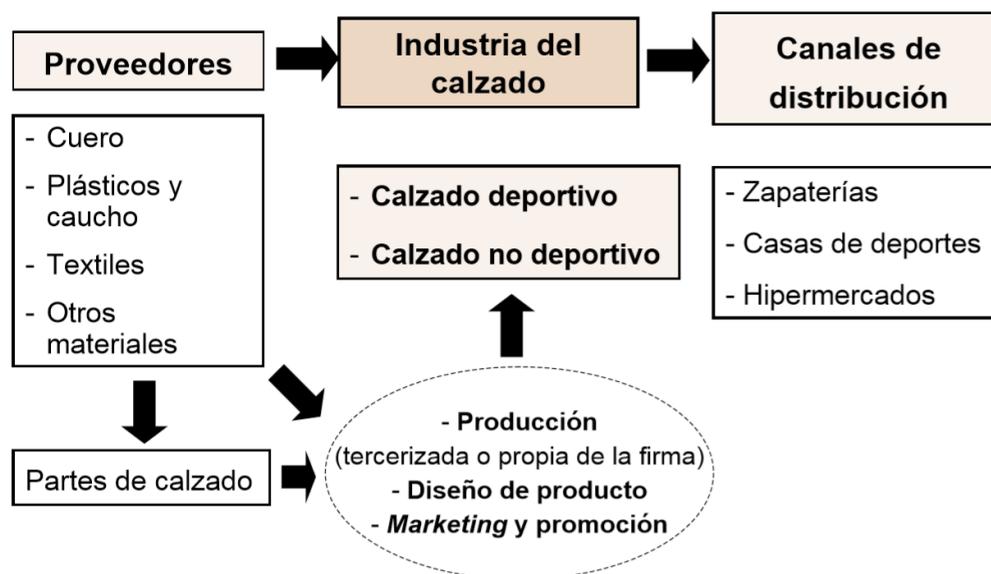
Estas diferencias en las reacciones, llevan a las empresas a diversas estrategias ambientales y por lo tanto diferentes modelos de negocios: habrá empresas que solo cumplan los requerimientos legales, mientras que otras quieran satisfacer plenamente a los *stakeholders* incorporando todos los requerimientos, más allá de los básicos requisitos legales.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

En Argentina la industria del calzado se caracteriza por producir bienes de consumo masivo, cuya demanda presenta una alta sensibilidad al ingreso medio de la población. El sector puede dividirse en dos segmentos bien diferenciados, teniendo en cuenta el uso del calzado:

- Deportivo: de competición y de tiempo libre.
- No deportivo: de vestir y especiales, como ser de trabajo o seguridad.

El complejo industrial del cuero está integrado por cinco sectores: la producción ganadera –en la esfera agropecuaria- y dentro de la industria manufacturera: los frigoríficos, las curtiembres, las manufacturas de cuero y el calzado (ProArgentina, 2005). Alrededor del 60% del calzado fabricado en el país se realiza

Cuadro 1. Esquema productivo de la cadena del calzado.

Fuente: Centro de Estudios para la Producción Secretaría de Industria, Comercio y PyME Ministerio de Economía y Producción. 2008.

en base a cuero, correspondiendo el resto a otros materiales como textiles, caucho y plástico.

MODELO DE NEGOCIO SUSTENTABLE: HACIA EL VALOR ECO-SOCIO-AMBIENTAL

El proceso fabril genera un elevado impacto ambiental, motivado por el consumo de energía, materias primas nocivas al medio ambiente, emanaciones del propio proceso productivo, desechos, entre otras causales que comúnmente se observan en la industria en general y del calzado en particular. Asimismo, otras cuestiones ocasionan daños a terceros como ruidos excesivos en la fabricación y la falta de cuidados en los trabajadores de la industria, que son temas en los cuales la responsabilidad social empresaria ha comenzado a abordar en forma creciente.

Un modelo de negocio es la descripción de la empresa y cómo opera para alcanzar sus objetivos. Refleja lo que brinda a sus clientes,

qué característica están dispuestos éstos a pagar y el enfoque de la empresa para su posición estratégica, así como las consecuencias de las medidas adoptadas. Es así que el modelo de negocio se ubica entre el plano estratégico y operacional. Incorporando los aspectos ambientales y sociales, la proposición de valor asigna un valor económico cuantificable, tanto a factores ecológicos como sociales y derivados de las buenas prácticas de responsabilidad social empresaria. Así surge el término de Modelo de Negocio Sustentable, que incorpora la interacción de los tres resultados: "social-ambiental-económica", a diferencia del Modelo de Negocio Verde, que contempla solo la variable ambiental.

El enfoque sugiere que la proposición de valor y la captación del valor social agregado de éstas prácticas, otorga un valor tanto a la reducción voluntaria como compulsiva del impacto ambiental. Es decir, tanto de lo derivado del cumplimiento de normativas obligatorias,

como de prácticas pro-ambiente impulsadas por la propia organización.

La búsqueda de la sustentabilidad comienza a transformar el modo en que las empresas compiten, por lo que se ven forzadas a cambiar su visión de productos, tecnologías, procesos e incluso el modelo de negocios.

Una de las mejores maneras de definir la sustentabilidad es no solo pensar en la minimización del impacto negativo sino en maximizar el impacto positivo, posibilitando el crecimiento de los individuos, las comunidades y la economía. La idea es cuestionar el *statu-quo*, y hallar nuevas formas de trabajar para alcanzar un balance ecológico, social y cultural, en tono con el comportamiento humano (Williams, Baldwin y Fletcher, 2009). En general se asocia el término sustentabilidad con protección ambiental, pero no se tienen en cuenta el aspecto socio-económico.

Acorde a ello, afirman Quintás et al. (2018), pueden describirse tres modelos de negocios, en el marco de integrar los aspectos eco-socio-ambientales en la forma de definir y llevar adelante la actividad empresarial:

- En la concepción más conservadora, el modelo de negocios forma parte del régimen socio-tecnológico y se basa en el *modus operandi* estándar del sector. Este rol ayuda a las empresas a mantener los vínculos con los participantes de la cadena de valor y en este caso el modelo de negocio actúa manteniendo el actual régimen o *statu-quo*, como barrera a los nuevos modelos, como ser los modelos de negocios verdes.

- Una actitud intermedia, en la cual el modelo de negocio actúa como marketing de las innovaciones, haciendo posible demostrar el valor de las nuevas tecnologías y permitiendo crear vinculaciones tecnológicas y redes de valor alrededor de la innovación tecnológica. El modelo de negocio es más relevante que la tecnología en sí para su éxito.

- Finalmente, el modelo de negocio en sí está sujeto a innovación, más allá de la tecnología involucrada y puede hacer cambiar el *mo-*

odus operandi del sector. Esto ocurre cuando se crean nuevos modelos de creación y captura de valor, por una masa crítica del sector. Ejemplos: sector multimedia (ante el declive de la imprenta), comercio minorista (por el surgimiento de plataformas digitales), música (apogeo de música digital), telecomunicaciones (masificación de *smartphones*) y las finanzas (por los préstamos directos).

En los dos últimos modelos, la posibilidad de incorporar el factor ambiental como pilar del modelo de negocio es válido, aunque para ello es preciso conocer y trabajar sobre el nivel de integración entre las empresas de la cadena de valor. Esto es válido particularmente en las PyMEs, que predominan en el sector del calzado, dado que el bajo nivel de profesionalización hace preciso que el proceso de integración sea motivado y dirigido en dicho sentido.

El modelo de negocio sustentable debe ser definido a partir de la creación de valor a través de captar el valor ambiental, social y económico de la propuesta. Es decir, que el modelo debe permitir a la empresa captar también valor proveniente de la evaluación del proyecto desde un punto de vista social, consistente en comparar los beneficios con los costos que dichos proyectos implican para la comunidad. Ello consiste en determinar el efecto que la ejecución del proyecto tendrá sobre el bienestar de la sociedad (Fontaine, 2008).

Incorporar en el modelo de negocios las variables procedentes del entorno sustentable, implica considerar una serie de factores en el análisis:

- Auditoría de procesos contaminantes (Subic, Shabani, Hedayati y Crosin, 2012).
- Análisis del Ciclo de Vida: herramienta para apoyar la sustentabilidad a través de la medición del impacto ambiental y análisis de huella ecológica de la PyME (Olivera, Cristobal, Salazar, 2016).
- Diseño ecológico (Jiménez Salazar y López Pachajoa, 2014).
- Eco-etiquetado (Quintás, Martínez-Senra y Sartal, 2018).

- Reciclado, re-uso, valorización de subproductos y desechos (Molina Ochoa, Garmendia López y Mangas Martin, 2011).
- Uso de desechos y material de reciclaje para producción de energía, y adopción de energías renovables (Gottfridsson y Zang, 2015).

El cambio climático ha sido un factor de preocupación para las empresas en las últimas décadas y actualmente se expande la conciencia en el ámbito empresarial sobre la conveniencia de contemplar el cuidado ambiental en su modelo de negocios. Aun las empresas más rentables, asumen el compromiso de no dejar de lado estas variables. Los administradores lo adoptan como un modo de evitar reclamos por el daño ambiental, así como también un modo de captar el valor económico derivado.

Desde un punto de vista tradicional, los jugadores más importantes son las empresas y sus clientes, pero las organizaciones más efectivas han aprendido a considerar la cooperación con proveedores, distribuidores, cadena comercial y demás partes intervinientes a lo largo de la cadena de valor. En la medida en que la organización tiene una visión más sistémica y considera el espectro total de las cuestiones sustentables, mayor es el involucramiento de los participantes en el círculo completo.

En el sector comercial, administrar la cadena de valor implica integrar oferta y demanda a lo largo de toda la cadena con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores, bajo el liderazgo del comercio minorista.

En la medida en que el sector comercial se torna cada vez más competitivo, la mayoría de los comerciantes busca diferenciarse en el mercado. Para ello, procuran diseñar un modelo de negocio óptimo, en el cual el hecho de comprender las tendencias de sustentabilidad de los consumidores resulta necesario para mantener su competitividad.

Los locales comerciales pueden asumir un rol fundamental en el proceso de sustentabilidad, dada su posición intermedia entre los fabricantes y los usuarios finales. Estos pueden

incentivar los cambios en los procesos productivos y los patrones de consumo, así como también, ejercer presión sobre los fabricantes en favor de opciones de mayor sustentabilidad. En el sector del calzado, la sustentabilidad debe ser controlada a lo largo de la cadena productiva y de valor. Dado que, desde la fabricación de los insumos hasta el consumo final, en cada etapa, hay diferentes factores influenciando el ambiente.

Se espera que la sustentabilidad en el sector comercial minorista no solo contribuya a objetivos sociales, sino se constituya como una fuente de ventaja competitiva o una cuestión de supervivencia comercial.

FACTORES DE SUSTENTABILIDAD Y VALOR AGREGADO

En la medida que las empresas participantes en la industria del calzado, a lo largo de toda su cadena productiva y de valor, incorporen factores como tecnologías limpias, uso eficiente de recursos, promuevan el reciclaje, restaure ecosistemas dañados y proteja el sistema ambiental, habrá un beneficio para la economía en su conjunto, representado por el valor actual neto de las inversiones realizadas.

En esta línea de análisis, resulta oportuno identificar los beneficios, para las empresas y para la economía en su conjunto, de incorporar el modelo de negocio sustentable en este sector:

1) Para las empresas:

- Ser considerado como una empresa socialmente responsable da una buena imagen y reputación a la organización, impulsando la atracción de nuevos clientes que buscan la opción más sustentable para adquirir sus productos.
- Frente al incremento en la demanda de los productos y servicios eco-amigables se abren las puertas para que numerosos negocios puedan incursionar dentro de este mercado.
- Reducción en los costos, dado el ahorro y optimización de los recursos de la empre-

sa, motivado por el reciclaje, ahorro de luz, agua, tinta de impresora entre otros, que contribuye a minimizar los gastos de operación.

- Incremento en las utilidades de la empresa, puesto a que al reducir los costos y aumentar los ingresos como consecuencia se da un aumento en el margen de utilidades.
- Facilidades para fondos, incentivos y subsidios destinados únicamente a este tipo de negocios.
- Mantenimiento de relaciones positivas con la sociedad.

II) Para la economía en su conjunto:

- La sustentabilidad no solo contribuye al cuidado del medio natural, también involucra estrategias para posibilitar el crecimiento de las economías de los países, el abatimiento de la pobreza y la protección del ambiente, con base en la modificación de los procesos implicados en la elaboración de bienes y servicios.
- La conciencia social respecto al cambio climático ha repercutido en los consumidores y clientes que han desarrollado una preferencia por productos o servicios amigables con el medio ambiente. Según Nielsen Corporation (2015), tomando en cuenta dos productos de consumo con similares características, las ventas del producto sustentable crecieron en un 4% y las restantes solo un 1%. Además, las personas están dispuestas a pagar más por bienes y servicios que estén comprometidos con el planeta sobre todo las nuevas generaciones, tales como los *Millennials* y la Generación Z, que son quienes han mostrado más interés en el fomento y aplicabilidad de la sostenibilidad (Wenuwork, 2017).
- La posibilidad que se abre para el país en cuanto al acceso a mercados internacionales en virtud del cumplimiento de normas de sustentabilidad, implica un efecto multiplicador tanto sobre las variables macroeconómicas (ingreso de divisas, tipo de

cambio, PBI) como microeconómicas (empleo, capacitación, nuevas tecnologías, ahorro energético, salud).

Es así que administrar eficientemente la empresa en pos del logro del objetivo organizacional de maximización del valor (Albornoz, 2017), solo será sustentable si se integran los principios económicos, sociales y ambientales, con el propósito de satisfacer las necesidades humanas respetando el medio ambiente, es decir, con recursos suficientes para todas las esferas. Para ello, la empresa se vale de indicadores financieros que le permiten generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, implementar o evaluar un plan, programa o estrategia, monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos, entre otros propósitos.

Al analizar financieramente una empresa del sector del calzado, corresponde mencionar los factores de riesgo operativo y financiero a que está expuesta, para luego poder analizar en qué medida los factores de sustentabilidad inciden en ellos (Olivo, Perosa, Tapia, 2015). Entre los factores de riesgo operativo se destacan la variabilidad de las ventas, competencia, variabilidad de los costos, diversificación de productos, demanda de productos y apalancamiento operativo.

¿Es posible pensar que el modelo de negocio sustentable tenga incidencia en estos factores de riesgo y constituya un elemento que la administración pueda emplear para optimizar su condición frente al riesgo? Es razonable pensar que la respuesta es afirmativa, dado que la sustentabilidad incide en forma transversal sobre las variables mencionadas: fidelizando la clientela, motivando al personal, diferenciando de la competencia, potenciando demanda, diversificando línea de productos.

Respecto del apalancamiento financiero, éste surge cuando una empresa toma prestados fondos, por lo tanto una empresa sin obligaciones o deudas no tiene apalancamiento financiero. El apalancamiento crece a medida que la empresa se endeuda, y cuanto más alto sea el apalancamiento, más amplias son las fluctuaciones en el retorno del patrimonio.

También en este aspecto se reconoce una estrecha incidencia por parte de los factores de administración verde. Es así que se ha desarrollado una diversidad de productos financieros con diversas vinculaciones a los aspectos de sustentabilidad. Los bancos tienen la responsabilidad de asesorar a sus clientes sobre la mejor inversión para disminuir costos y mitigar impactos negativos, como por ejemplo, a través del uso eficiente de los recursos naturales como el agua y la energía. Igualmente, debe asesorar sobre las mejores medidas de manejo y control para evitar, mitigar o compensar esos impactos ambientales y sociales negativos, con el fin de proteger al cliente de los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de sus negocios, como ser multas, cierres, indemnizaciones, pérdidas de mercados, contaminación de garantías, enfermedades o accidentes de empleados o de la comunidad, entre muchos otros (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

Las instituciones financieras tienen una responsabilidad económica, financiera, ambiental y social con sus clientes, empleados, inversionistas y con la comunidad, especialmente aquella ubicada cerca de los lugares donde las operaciones de la entidad tienen un impacto. La confianza depositada por sus clientes sobre la seguridad en el manejo de sus recursos financieros debe extenderse hacia la responsabilidad sobre cómo intermediar estos recursos. Así como la entidad se asegura sobre el impacto económico positivo que tiene una operación financiera, debe asegurarse de indagar sobre los posibles impactos negativos al ambiente, a los empleados y a la comunidad, que se pueden generar al financiar cualquier tipo de actividad económica (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el propósito de investigar el grado de conocimiento e implementación de cuestiones relativas a sustentabilidad en el sector del calzado en Argentina, se efectuó un relevamiento en empresas locales, en la región del noroeste. Los resultados de tales entrevistas se plasmaron en un esquema de causa efecto integrado, cuadro 2.

En esta matriz, las columnas representan los efectos y las filas las causas que los motivan. El esquema permite identificar causas comunes entre los eventos de riesgo, a fin de evitar duplicar acciones en el tratamiento de diferentes áreas. Esto permite categorizar las causas de acuerdo a su frecuencia, es decir, cuántas veces se repite cada causa en los diferentes riesgos. Una vez identificados los riesgos en la organización, muchas veces ocurre que las causas se repiten en cada uno de los procesos o áreas. El objetivo de formalizar este esquema es enfocar la solución de las causas en forma conjunta e identificar cuáles son más repetidas según el efecto y a partir de ello priorizar qué causa se va a atacar primero en función de sus efectos. La idea es poder advertir que cada causa puede generar efectos en diferentes niveles o situaciones. En síntesis, constituye un resumen consolidado de causas y efectos que contribuye a concentrarse en las causas que son más frecuentes para definir estrategias a tal efecto.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene por finalidad analizar la industria del calzado en Argentina, desde el punto de vista de la sustentabilidad, integrando los aspectos eco-socio-ambientales con el modelo de negocio de las empresas del sector.

Diversos aspectos caracterizan dicha actividad como ser la preponderancia de empresas PyMEs, el contexto económico financiero, el impacto ambiental a lo largo de su cadena productiva y de valor, que tornan relevante este análisis a efectos de identificar variables de interés y desarrollar un modelo que contribuya a maximizar el valor de las empresas, sacando provecho de los elementos vinculados a la gestión verde.

La estrategia y táctica que proponga cada organización con el fin de desarrollar su negocio, se relaciona estrechamente con este aspecto, tal es así que la función financiera, definida como la gestión eficiente de activos y pasivos tendiente al logro del objetivo organizacional se ve potenciada en la medida que se coordine integralmente los efectos sobre todas las partes interesadas o *stakeholders*.

Cuadro 2. Análisis de Causa – Efecto Integrado.

Nombre del Riesgo	1	2	3	4	5	6	7	8	Causas Comunes
	Falta de información confiable	Producto final no acorde a reglamentos	No apertura de nuevos locales	Disminución de clientes	Inadecuada toma de decisiones	Demandas laborales	Deficiente gestión administrativa	Falta de equipo apropiado	
Falta y/o desconocimiento de estándares	x	x		x	x		x		5
Falta de capacitación en temas de sustentabilidad		x		x		x		x	4
Controles inexistentes del proceso productivo		x		x		x			3
Capacidad productiva insuficiente		x		x					2
Falta de información unificada	x				x				2
Falta de recursos			x					x	2
Inexistencia de mantenimiento correctivo		x		x					2
Inexistencia de mantenimiento preventivo		x		x					2
Inexistencia de un manual de cargos y funciones		x					x		2
Maquinaria dañada		x		x					2
Personal sin experiencia		x		x					2
Toma de datos y registros ineficaces	x				x				2
Abuso de poder							x		1
Elevada competencia			x						1
Ausencia de conciencia del ganar-ganar							x		1
Bajo nivel de demanda			x						1
Condiciones de trabajo injustas						x			1
Condiciones de trabajo inseguras						x			1
Deficiente estructura salarial						x			1

Fuente: elaboración propia.

El análisis integral descripto, junto a la evaluación de su impacto en los indicadores económico-financieros de las empresas del sector, permite cumplimentar el objetivo general planteado. Que consistente en elaborar un modelo a partir de la incorporación de factores ambientales, con el propósito de incrementar el valor económico de las empresas, a través de la captación de los beneficios generados para las partes interesadas. Se describieron los elementos de sustentabilidad asociados al apalancamiento operativo y financiero, dando a conocer y cumplimentando los vínculos entre la inversión y su financiamiento en contextos eco-eficientes.

De modo particular, se hizo referencia a los principales aspectos financieros propios en la industria del calzado y las características de las empresas comerciales del sector, a fin de analizar y explicar los puntos de finanzas verdes internalizados en la gestión de las empresas. Se ha resaltado la estrecha relación entre los objetivos empresariales y el modelo de negocio sustentable para el ulterior desarrollo de la actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, C. (2017). La función financiera. En Albornoz, C., y Tapia, G. (Coord.). *Tratado de finanzas. Negocios, empresas y organizaciones*. Tomo I, pp.5-24. Buenos Aires, Argentina: Thomson Reuters, La ley.
- Banco de Desarrollo de América Latina - PNUMA – CAF. (2016). *El desarrollo sostenible en el sistema bancario de Argentina*.
- Centro de Estudios para la Producción Secretaría de Industria, Comercio y PyME Ministerio de Economía y Producción. (2008). *La Industria del calzado en la Argentina*. Recuperado de: http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA_ARG_133.pdf
- Fontaine, E. (2008). *Evaluación social de proyectos*. México: Pearson
- Foro Económico Mundial (2018). *Informe de riesgos mundiales 2018*. Recuperado de: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>
- Gomelsky, R., (2003). *Energía y desarrollo sostenible: posibilidades de financiamiento de las tecnologías limpias y eficiencia energética en el Mercosur*. CEPAL - Serie recursos naturales e infraestructura. Santiago de Chile.
- Gottfridsson, M. y Zang, Y. (2015). *Environmental impacts of shoe consumption. Master's thesis in Industrial Ecology*. Chalmers University of Technology. Gothenburg, Sweden
- Gutierrez Girault, A. (2018). *La Trascendencia de los nuevos premios nobel en economía*. Diario el Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/La-trascendencia-de-los-nuevos-Premios-Nobel-en-Economia-20181009-0040.html>
- Hariem Brundtland, G. (1985) World commission on environment and development. *Environ Policy Law* 14 (1), pp: 26–30.
- Herrera Martínez, M. (2018). *Análisis de la evolución del financiamiento verde para el período 2011-2017*. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simon Bolívar.
- Jimenez Salazar, J., y López Pechajoa., L. (2014). *Generación de calzado responsable con el medio ambiente a partir de materia prima y manufactura disponible en la ciudad de Pasto*. Tesis de grado, Universidad de Nariño.
- Leopold, L., Clarke, F., Hanshaw, B., y Balsley, J. (1971). *A procedure for evaluating environmental impact*. U.S. Geological Survey Circular 645, Washington, D.C.
- Molina Ochoa, M., Garmendia López, I, y Mangas Martín, V. (2011). Evaluación medioambiental del sector calzado: casos de Almansa y Eida. *Cuaderno Interdisciplinar de Desarrollo Sostenible*, 7, pp: 163-184.
- Nielsen Corporation (2015). *Consumer Good's brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don't*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/us/en/press-room/2015/consumer-goods-brands-that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html>
- Odom, W., Blevis, E., y Roedi, D. (2008). *Sustainable millennials: Attitudes towards sustainability and the material effects of interactive technologies*. Conference Paper. CHI 2008, April 5–10, 2008, Florence, Italy.
- Olivera, Cristobal, Salazar, (2016). Análisis de ciclo de vida ambiental, económico y social. *INNOTEC Gestión*, 2016, (7) pp: 20-27.
- Olivo, S., Perosa, M. y Tapia, G. (2015). *Examen del riesgo del negocio*. Libryco, Argentina.

- ProArgentina (2005). *Manufacturas de Cuero y Calzado*. Recuperado de: http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_54.pdf
- Quintás, M., Martínez-Senra, A., y Sartal, A. (2018). The Role of SMEs' Green Business Models in the Transition to a Low-Carbon Economy: Differences in Their Design and Degree of Adoption Stemming from Business Size. *Sustainability* 10, (6) 2109.
- Romero Rodríguez, B.I. (2003). *El análisis del ciclo de vida y la gestión ambiental*. Boletín IIE, julio-septiembre del 2003, *Tendencias tecnológicas*. Recuperado de: <https://www.ineel.mx/boletin032003/tend.pdf>
- Subic, A., Shabani, B., Hedayati M. y Crosin, E. (2012). Capability Framework for Sustainable Manufacturing of Sports Apparel and Footwear. *Sustainability* 4, pp: 2127-2145.
- Staikos, T., Heath, R., Haworth, B. y Rahimifard, S. (2006). *End-of-life management of shoes and the role of biodegradable materials*. 13th CIRP International Conference on Life Cycle Engineering, pp.497–502.
- Unruh, G., Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., y Meyer Zum Felde, A. (2016). *Investing For a Sustainable Future*. MIT Sloan, research report.
- Wenuwork (2017). *La importancia de la sustentabilidad para las empresas y el mundo*. Recuperado de: <https://wenuwork.cl/la-importancia-la-sustentabilidad-las-empresas-mundo/>
- Williams D, Baldwin N, Fletcher K (2009). *Centre for Sustainable Fashion: tactics for change*. Centre for Sustainable Fashion, Volume 3.0, London.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v5n1a06>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

