



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Cadenas Globales de valor: el sector del cuero y su inserción internacional.

Tesis presentada para optar al título de Magíster en Relaciones Económicas Internacionales

GUSTAVO ALEJANDRO TRAVERSO

Director de tesis: Prof. Israel Mahler

Buenos Aires, noviembre de 2008

Contenidos.

Agradecimientos	2
Contenido	3
Índice de gráficos y cuadros	4
Resumen Ejecutivo: ¿Por qué estudiar el sector de las manufacturas del cuero y su inserción internacional?	5
Parte 1. Nacimiento, historia y condicionamientos del sector	12
Nacimiento y conformación del sector	12
Situación de la producción mundial de cuero crudo.....	19
Cadena de valor del cuero.....	27
Sub-Sectores relevantes para la cadena de valor del cuero.....	40
Encadenamientos de la cadena de valor	41
Evolución reciente del sector manufacturero del cuero.....	51
Parte 2. Análisis de la vinculación del sector con el mundo	58
Exportaciones del Sector	58
Importaciones del Sector	68
Casos del Sector tratados en el ámbito de la OMC	75
Contexto Internacional	80
Parte 3. Estrategias y condicionamientos del sector en su inserción internacional	92
Estrategias actuales de inserción internacional	92
Consortios de exportación	94
Ferias y Exposiciones	98
Asistencia y continuidad en las ferias comerciales como herramienta estratégica para exportar	99
Conceptos Básicos	101
Ferias y Exhibiciones	102
Objetivos al participar en ferias y exposiciones	104
Cueros no tradicionales ¿oportunidad?	107
Especies Argentinas incluidas en la CITES	111
Eslabón final de la cadena de valor: la comercialización del producto	113
Temas claves que afectan la competitividad del sector en el mediano plazo.....	122
Parte 4. Mirando hacia el futuro	134
Propuestas de políticas activas	141
Referencias	153

*Índice de cuadros y gráficos..***Parte 1. Nacimiento, historia y condicionamientos del sector.**

Gráfico N° 1 – Producción Mundial del cuero Crudo.....	19
Gráfico N° 2 – Principales productores de cuero	20
Gráfico N° 3 – Comercio Mundial del complejo cueros.....	21
Gráfico N° 4 – Destino de las exportaciones de cueros vacunos curtidos – Año 2004.....	22
Gráfico N° 5 – Principales importadores de cuero crudo año 2003.....	23
Gráfico N° 6 – Principales exportadores de cuero crudo año 2003.....	23
Gráfico N° 7 – Comercio Mundial de cuero semiterminado y terminado	24
Gráfico N° 8 – Principales Exportadores de cuero semiterminado y terminado – Año 2003.....	24
Gráfico N° 9 – Comercio Mundial de Manufacturas de Cuero.....	25
Gráfico N° 10– Principales exportadores de manufacturas de cuero ..	27
Gráfico N° 11– Stock Vacuno en la Argentina.....	29
Gráfico N° 12– Faena bovina y producción de cueros.....	30
Gráfico N° 13– Exportaciones de cueros vacunos curtidos.....	34
Gráfico N° 14– Manufacturas del sector curtidos. Fundas y partes para tapicería.....	35
Gráfico N° 15 – Análisis de la cadena.....	48
Gráfico N° 16 – Ejemplos de valor en cartera de dama.....	49
Gráfico N° 17 – Relación empleo y grado de elaboración del cuero.....	50
Gráfico N° 18 – Precios básicos al por mayor.....	52
Gráfico N° 19 – Precios al consumidor.....	52
Cuadro N° 1 CICA- Exportaciones de cuero vacunos curtidos.....	33
Cuadro N° 2 CICA – Manufacturas del sector curtidor – Fundas y partes de tapicería.....	35
Cuadro N° 3 Factores dinamizadores post convertibilidad.....	54
Cuadro N° 4 Estructuras de costos no financieros pre y pos devaluación.....	55

Parte 2. Análisis de la vinculación del sector con el mundo

Gráfico N° 1 – Productividad por obrero. Industria del curtido.....	58
Gráfico N° 2 – Exportaciones de cortes y fundas para tapicería.....	59
Gráfico N° 3 – Exportaciones de cuero terminado y semi terminado.....	59
Gráfico N° 4 – Destino de las exportaciones de cueros vacunos curtidos.....	60
Gráfico N° 5 – Exportaciones de cuero crudo por regiones.....	60
Gráfico N° 6 – Saldo Comercial 1994-2003.....	61
Gráfico N° 7 – Exportaciones de manufacturas por rubro.....	63
Gráfico N° 8 – Composición exportaciones promedio 1994-2001.....	64
Gráfico N° 9 – Composición exportaciones promedio 2001-2003.....	65
Gráfico N°10 – Precio FOB promedio por Kgs exportado.....	66
Gráfico N°11 – Composición importaciones promedio 1994-2001.....	69
Gráfico N°12 – Composición importaciones promedio 2001-2003.....	69
Gráfico N°13 – Evolución de las importaciones argentinas en toneladas.....	71
Gráfico N°14 – Variaciones entre 2001-2003 en el sector de manufacturas de cuero.....	72
Gráfico N°15 – Comparación importaciones capítulo 42 versus exportaciones....	72
Gráfico N°16 – La ruta del cuero curtido. Principales flujos.....	84
Gráfico N°17 – La ruta de los productos de marroquinería.Principales flujos.....	87
Gráfico N°18 – La ruta de las prendas de vestir de cuero.Principales flujos.....	89
Gráfico N°19 – Compras de los turistas en la calle florida.....	91
Cuadro N° 1 Ranking principales destinos por productos.....	66
Cuadro N° 2 Distrib. de las firmas según su orientación en exportadora e inversión.....	67
Cuadro N° 3 Precio CIF promedio por Kgs importado.....	70
Cuadro N° 4 Precio Importación con origen China.....	73

Parte 3. Estrategias y condicionamientos del sector en su inserción internacional

Gráfico N°1 – Existencias de ganado bovino.....	125
Gráfico N°2 – Tendencias faena y producción.....	126
Gráfico N°3 – Distribución faena y cantidad de cuero por animal.....	126
Gráfico N°4 – Evolución de los reintegros a la exportación del complejo del cuero Argentino.....	129
Gráfico N°5 – Diferencia % entre reintegros a la exportación de manufacturas versus cueros s/ manufacturar...129	129
Gráfico N°6 – Proveedores de cuero en la industria manufacturera del cuero.....	130
Cuadro N° 1 Aranceles a la importación según el eslabón de la cadena.....	128
Cuadro N° 2 Derechos de exportación según el eslabón de la cadena productiva.....	128

Resumen Ejecutivo

¿Por qué estudiar el sector del cuero y su inserción internacional?

La Argentina es un país en desarrollo, en una fase intermedia con un gran potencial dado a sus excelentes recursos naturales, en particular en el sector del cuero, siendo esta una de sus primeras industrias.

La bibliografía es abundante sobre la economía Argentina a nivel mundial, en general tratando de responder al interrogante de porque un país que en la primera mitad del siglo XX era considerado con un enorme potencial de desarrollo inmediato (comparado en igualdad de condiciones a Canadá, Australia entre otros) experimentó un desempeño tan poco favorable en la mayor parte de los últimos años. En el marco de una economía y una sociedad que han atravesado casi dos siglos de turbulencias, con una perdida constante de posiciones relativas (a partir del año 1910 aproximadamente), es importante estudiar el comportamiento de la clase empresaria y su historia a fin de analizar cuáles pueden haber sido los errores cometidos y cuáles las trabas para emprender un sendero de crecimiento, en este trabajo se analizará a un sector en particular de la economía Argentina.

A fines del siglo XX la Argentina salió de una década de importantes transformaciones institucionales, que fueron acompañadas de algunos años de crecimiento, las que actualmente están nueva y fuertemente cuestionadas. En este período el país experimentó, en el marco de un amplio proceso de apertura y desregulación económica, un fenómeno de ingreso de empresas multinacionales al sector curtidor en la República Argentina junto con una transferencia de los títulos de propiedad de las empresas locales.

¿Por qué estudiar el sector del cuero y su inserción internacional?

Una parte importante del empresariado argentino optó por vender sus empresas (grandes curtiembres) y reorientar sus activos; otros se dedicaron a representar productores externos y se convirtieron en importadores para abastecer el mercado interno; sin embargo unos pocos empresarios decidieron continuar en forma independiente y avanzar en el proceso de desarrollo de empresas, no solo con mira al mercado local sino también el internacional. Uno de los principales factores productivos del sector es la mano de obra, siendo este un valor prioritario e importante para una economía con alto desempleo el hacer hincapié en el desarrollo del sector.

Este trabajo busca presentar alternativas para los formuladores de políticas públicas, para la Cámara del sector, para estudiantes y practicantes de estrategias empresarias. Este trabajo pretende esgrimir algunas hipótesis de respuesta para una pregunta inicial

¿Cuál ha sido el proceso por el cuál desde la instauración de la primera curtiembre en la Argentina, con altas ventajas comparativas, con un proceso madurativo de dos siglos, el sector aun no ha conseguido ventajas comparativas aguas abajo en el proceso de industrialización de la materia prima?

Como todo sector la conformación incluye varias historias entrecruzadas e interdependientes.

Esta historia es la historia de un ámbito de interacción social, de las relaciones que se van estableciendo entre sus integrantes a lo largo del tiempo y de la construcción de una identidad y una cultura, así como e los saberes y destrezas específicas sobre los que se fundamenta su capacidad competitiva. En la historia de una estructura de gestión, en la que se deciden y despliegan diferentes estrategias de crecimiento y de adaptación a las condiciones de los contextos: aumento de la escala de producción, integración vertical, diversificación productiva, construcción de una red de

distribución, búsqueda de nuevos mercados, internacionalización. Implican siempre una determinada asignación de recursos materiales y humanos, que pueden finalmente revelarse o no como exitosas.

La historia del sector se mide y se evalúa por sus resultados y por los elementos y factores que los condicionaron, en la medida que el sector tiene como objetivo principal el logro de beneficios y crecimiento, la historia debe dar cuenta de sus fuentes, modalidades de acumulación y financiamiento, en particular, de su evolución y performance, indagando en las razones de sus éxitos y fracasos, interpretándolas a partir de sus fortalezas y debilidades endógenas, así como de los factores que le son externos, aunque para nada ajenos.

Es que precisamente, la historia de un sector económico no puede comprenderse en forma aislada del entorno en el que opera. Dicho entorno ofrece recursos y oportunidades, pero también genera dificultades y límites para el desempeño y la expansión de las empresas. De allí la importancia de considerar, entre otros factores condicionantes, el contexto internacional, las políticas públicas, las instituciones y las reglas económicas, las características y condiciones de competencia de los diferentes mercados, el tramado productivo y empresarial.

Reconstruir la trayectoria de un sector implicará precisar las claves de su crecimiento o estancamiento a lo largo del tiempo, desde una perspectiva que considera no solo la conducta microeconómica (es decir solo del sector), sus acciones y decisiones, sino también las oportunidades y los obstáculos que ofreció el cambiante contexto internacional (visión macroeconómica).

La historia de un sector puede entregar más que el conocimiento de las líneas y las razones de su evolución. Este análisis sectorial quiere aportar a la discusión de problemas más generales de la historia y el análisis económico.

Uno de los supuestos centrales del enfoque utilizado para este trabajo apoya la teoría que las respuestas de las firmas dentro de un sector no están preestablecidas, no son mecánicas y mucho menos homogéneas. Toda lectura que no rescate esta heterogeneidad ofrece una visión simplificada y distorsionada de la realidad.

Desde una perspectiva histórica el caso ofrece evidencia empírica valiosa para la comprensión del proceso de nacimiento y desarrollo de sectores económicos en la Argentina, ofreciendo al lector la oportunidad para reflexionar sobre el presente y el futuro. Obviamente ningún caso individual puede ser presentado como una guía para la acción ni fundamentar un eventual conjunto de instrucciones, pero no hay duda de que de su análisis pueden extraerse conocimientos y conclusiones que permitan debatir y mejorar prácticas.

En este sentido, la historia y desarrollo de un sector es también una herramienta de la que pueden servirse administradores y conductores de empresas y hacedores de políticas públicas.

El enfoque utilizado para analizar el sector ha sido el conocido como evolucionista ya que contribuye a una interpretación dinámica. Proponiendo desde la observación por sectores, analizándolo como unidades que luego conforman el agregado del sector productos y manufacturero del cuero, y le dan fisonomía propia a este.

La empresa es un conjunto de agentes y recursos y una red de interacciones entre ellos, con la capacidad para generar cambios y adaptarse, describiendo una trayectoria que, por un lado, la condiciona y, por el otro, le proporciona aprendizajes y capacidades. Al mismo tiempo este enfoque admite la incorporación, entre las capacidades y los atributos de la firma (y por lo tanto de su agregado, es decir el

sector), de la figura del emprendedor, cuyo tratamiento siempre resulta difícil de sistematizar.

El evolucionismo plantea que son esos saberes específicos y prácticas acumuladas las que orienten las estrategias y el desempeño de la empresa y que sus capacidades para innovar son la fuente principal de sus ventajas competitivas.

La capacidad de la empresa para formular estrategias alternativas queda, entonces, en el centro de la cuestión. Los agentes económicos se mueven en un ambiente de incertidumbre y su respuesta frente a ella es la elaboración de estrategias.

El rango de estrategias elegible para un sector o una firma en un momento determinado ni es infinito ni suele comprender una opción única. No sorprenden entonces que, ante cuestiones de evolución incierta, y considerando que hay diferencias de capacidades entre ellas, diferentes firmas elijan diferentes estrategias.

Las estrategias podemos diferenciarles en estrategias defensivas y estrategias agresivas¹, según las opciones a tomar por cada una de las firmas (que como hemos mencionado reaccionan en forma heterogénea ante los mismos estímulos), también es aplicable a este trabajo el pensamiento económico de movimientos de las inversiones y producciones basados en la teoría del ciclo de producto, donde sectores de países en desarrollo están en condiciones de desarrollar ventajas en sectores maduros y de tecnología difundida, las que pueden ser explotadas en economías todavía menos desarrolladas; no queda fuera de este análisis la teoría de las ventajas competitivas de las naciones².

¹ Kosacoff, Estructura Económica Argentina 1975-2000, Universidad de Quilmes

² Michael Porter- La ventaja competitiva de las naciones, 1990

¿Por qué estudiar el sector del cuero y su inserción internacional?

Se ha introducido como herramienta para analizar los patrones comerciales de los países el coeficiente de ventajas comparativas reveladas (VCR)³, viendo con este las diferentes potencialidades "estáticas" de los países.

El universo de los productos abarcados, de modo general son los comprendidos en el Capítulo 42 de la Nomenclatura del Sistema Armonizado de designación y codificación de mercaderías.

La división central entre los capítulos que registran el comercio de toda la cadena productiva se centra en la diferencia entre los insumos básicos que son empleados en la industria del cuero, los cueros y pieles en bruto o procesados (Capítulo 41) por un lado, y las manufacturas del cuero (Capítulo 42) por el otro.

Todo este andamiaje teórico nos permite analizar de una manera mas completa el sector, intentando lograr una visión dinámica del sector.

Este trabajo se ha organizado con el propósito de presentar diferentes ángulos de explicación del sector de manufacturas del cuero. En tal sentido se estructura en 4 capítulos con objetivos y contenidos diferenciados:

- El primer capítulo, titulado "Nacimiento historia y condicionamientos del sector" desarrolla el nacimiento de las primeras curtiembres, el amanecer productivo de esta actividad, la conformación con sus diferentes peculiaridades, el estado actual y un pequeño análisis de su evolución. Este primer análisis lleva a conocer cuales son las señales y trabas históricas, del por qué de las mismas y como han moldeado al sector hasta hoy en día.

³ Desarrollado originalmente por Bela Balassa en 1965

- El segundo capítulo, titulado “Análisis de la vinculación del sector con el mundo” presenta un análisis pormenorizado, detallando las importaciones, exportaciones tanto mundiales como en particular de la Argentina en su intercambio comercial, conjuntamente con un análisis y las resoluciones de la OMC en relación a este sector.

- El tercer capítulo, titulado “Estrategias y condicionamientos del sector en su inserción internacional”, intenta proyectar los saberes expuestos en los capítulos anteriores y presentar algunos temas de interés para la construcción de la nueva etapa competitiva del sector.

- El cuarto capítulo presenta a modo de síntesis las conclusiones de este trabajo de investigación, así como también aquellos puntos que deberían ser investigados en mayor profundidad.

Nacimiento, historia y condicionamientos del sector.

Nacimiento y conformación del sector.

El sector dedicado al procesamiento del cuero y a las manufacturas es de una larga data y tradición en la República Argentina. El ganado bovino y yegüerizo llegó a nuestro territorio durante el primer cuarto del siglo XVI, reproduciéndose de manera notable, a tal punto que el cuero se convirtió en el principal rubro exportado, luego de cubrir los requerimientos locales.

El bovino criollo americano descende directamente de los animales que llegaron en el segundo viaje de Colón en 1493. Estos animales, así como posteriores envíos, llegaron a la isla denominada La Española, actualmente hoy la República Dominicana y Haití. Hay autores que afirman que también salieron barcos para América desde Galicia en el norte de España. Sin embargo, no se conoce con seguridad si todo el ganado provenía de las regiones cercanas a Sevilla o si algunos embarques se hicieron en las Islas Canarias, ruta y escala habitual en los viajes a América.

Los españoles desembarcaron en el Caribe con los primeros bovinos y desde allí se inició su dispersión, con tal éxito que antes de 40 años, en 1524, ya se informa sobre la existencia de bovinos en todos los países de América del Sur. Hacia el sur, Lima constituyó el foco principal de dispersión. Desde allí atravesaron Bolivia, Paraguay y Chile hasta alcanzar la República Argentina y Uruguay. Otra corriente llegó desde el Brasil y el propio Río de la Plata se convirtió en un foco importante de dispersión.

El Virreinato del Río de la Plata recibió los primeros vacunos en 1549, cuando Juan Núñez de Prado introduce desde Potosí vacas y ovejas directamente al Tucumán. El

ganado criollo fue el origen de la expansión civilizadora en América Latina, bajo la influencia de los jesuitas. Los jesuitas en el nuevo mundo tenían gran preocupación por la ganadería, como fuente de riqueza colectiva para mantener a los primeros pobladores y a los indios cerca de las Misiones.

Una vez instalados los bovinos en nuestro país y vista su historia, pasaremos a analizar como ha sido el despertar de la actividad curtidora en la Argentina.

Los comienzos de la actividad curtidora pueden ser ubicados a fines del siglo XVII, ya que es donde se encuentran los primeros registros de exportaciones de cuero salado (estas primeras anotaciones hablan de un promedio de 20.000 piezas por año). Es al comenzar ese siglo que en las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán y Santa Fé hubo una gran cantidad de pieles y cueros. Algunos historiadores opinan que a causa del exceso de cueros se pensó en curtirlos en algunas ciudades.

Fue en el norte de la actual conformación de la República Argentina el centro del inicio de esta industria, primero en forma local y luego diversificándose al resto del país. La comercialización de cueros (legal o clandestina) fue lo que valorizó el ganado vacuno y marcó el pasaje de las *vaquerías* (expediciones para cazar animales silvestres o cimarrones que pastoreaban libremente) a la *estancia colonial* (con vacunos propios sometidos a rodeo bajo un sistema de pastoreo). *En ese entonces, el cuero era más costoso que el animal en pie y la carne era un subproducto del cuero.*

A finales del siglo XVIII aparecieron en el contexto productivo los primeros saladeros, mejorando el proceso y método de preservación del cuero, si bien este es un hito importante en lo que respecta al cuero la gran transformación se da en el ámbito de

la valorización de la carne y el mejor aprovechamiento de la grasa, el cebo y las pezuñas.

Un siglo después con la aparición de los saladeros las exportaciones de los cueros rondaban 150.000 unidades anuales, superando el millón a finales del siglo (un crecimiento de las exportaciones promedio del orden del 750%).

Tal es la importancia que tuvo ese producto en la vida económica nacional que Domingo Faustino Sarmiento caracterizó a la etapa -que se extiende hasta la batalla de Caseros en 1852- como la "civilización del cuero". Este material era utilizado en la fabricación de todo lo necesario para la vida cotidiana: con el se hacían los muebles domésticos (camas, sillas, arcas y bargueños); se techaban las viviendas, se fabricaban las puertas de las casas, los baúles, las canastas y las bolsas en que se guardaban los granos; también se elaboraban las monturas, las sillas o los recados, se hacían los estribos y los frenos, se confeccionaban los baldes para sacar agua de los pozos y también gran parte de la vestimenta campera.

El cuero permitió en esta etapa el reemplazo de otros elementos mas costosos o difíciles de conseguir, como los clavos y el alambre. La habilidad de los artesanos se demostró en la ejecución de camas, sillas, arcones y bargueños.

En la construcción colonial también se aprovecho el cuero, tanto en los techos como en las paredes se utilizaron guascas (firas de piel), especialmente en los ranchos, mediante guasquillas de 80 cm o un metro, se hacían las ataduras para unir entre si a las soleras (maderos sobre los cuales descansan o se ensambla otros) con las tijeras (vigas, maderas). Al atar, la guasquilla se utilizaba húmeda, y al secarse se adaptaba

firmemente a los materiales que unía. Para sacarla era necesario cortarla, ya que desatarla era imposible¹.

En 1778 se encuentran los primeros registros de la existencia de las primeras curtiembres, aunque algunos dan como cierto que el proceso del curtido fue instaurado y traído a la Argentina por los jesuitas en la región del Tucumán (actuales provincias del noroeste argentino); hay opiniones diversas acerca de la exactitud, si bien se cree que en Tucumán dio comienzo esta actividad, debe decirse que al instalarse la curtiembre de los jesuitas en Lules ya había otras curtiembres previas tanto en Tucumán como en Buenos Aires.

A partir de 1852, junto con la organización nacional (política y económica) surgieron métodos más avanzados de curtido, que suplantaron a los aplicados hasta el momento. Según datos del primer Censo Nacional de 1869, había en el país 1348 curtidores y de acuerdo al segundo de 1895 existían 250 curtiembres, las cuales tenían mayor presencia en Buenos Aires y Tucumán.

Después de la crisis económica de 1890 y finalizando el siglo XIX, el curtido introdujo mejoras técnicas en los procesos que al contribuir a elevar la calidad del producto y al reducir el costo de fabricación, permitieron realizar mayores envíos al exterior.

Por su parte, los saladeros continuaron su predominio en el negocio de los cueros durante las últimas décadas del siglo XIX y comenzaron a declinar a principios del siglo XX, cuando surgieron los primeros frigoríficos. La aparición de éstos últimos abrió la posibilidad de conservar la carne por más tiempo y permitió el ingreso a otros mercados.

¹ Un claro ejemplo es la cúpula de la Iglesia de la Compañía, en la ciudad de Córdoba, que contiene abundante lonja o guasca, con tientos y nudos habilmente entrelazados que se encuentran adheridos a los arcos del encañado sobre el que se halla la parte visible y decorada de la bóveda y de la ancha cúpula.

Este cambio fue un hito fundamental en la historia del cuero ya que fué entonces cuando con la valorización relativa de la carne como resultante de un salto tecnológico, la oferta de cueros pasó a estar delimitada por las condiciones del mercado de la carne, es decir que la oferta de cuero comenzó a estar regida por el mercado de la demanda de la carne.

A comienzos del siglo XX, con el estallido de la primera guerra mundial aumentó la demanda de cuero crudo y curtido proveniente de los países europeos, dando nuevo empuje a la industria del curtido. La "gran guerra" signó también el surgimiento de la marroquinería en nuestro país, teniendo en cuenta que dejaron de importarse de Europa productos como carteras y billeteras.

Al principio, la falta de mano de obra especializada debió ser suplida con los cortadores de cuero de la industria del calzado y con los oficiales de mesa de los talleres de encuadernación. En esos años, el sector se desarrolló y se llegaron a exportar manufacturas a Uruguay, Chile, Bolivia y Brasil.

El fin de la primera guerra mundial modificó esta situación, pues se volvieron a importar artículos con los cuales los productores de una industria naciente no pudieron competir. No casualmente se crea por entonces -en 1935- la Unión de Fabricantes de Marroquinería y Anexos, institución que representaba los intereses del sector que, no obstante, no logró revertir el avance importador.

Al finalizar la segunda guerra mundial, varios factores convergieron para permitir el crecimiento de la producción de manufacturas de cuero. El contexto del comercio internacional se mostraba favorable y en franco crecimiento viéndose adicionado por el factor del aumento del mercado interno, el cual se protegía a fin de lograr la industrialización por medio de la sustitución de productos importados; debe mencionarse que fue de vital importancia para el crecimiento del sector las políticas

de inmigración recibidas por la República Argentina, en las mismas nuestro país se nutrió de personal calificado para encarar ese proceso de industrialización.

A fines de la década del '50 Europa volvía a producir manufacturas de cuero, lo que significó una caída en las exportaciones argentinas, las cuales recién se recuperaron en 1967, cuando el Estado estableció un cupo a la exportación de cuero crudo. Esto hizo que a que las curtiembres se re-equiparan, modernizaran sus instalaciones y avanzaran en la cadena de producción.

Finalmente, en 1972 se prohibió la exportación de cueros no industrializados, a fin de desarrollar la industria aguas abajo y así, darle mayor valor agregado a la materia prima. Desde ese entonces las curtiembres locales absorbieron el total de pieles producto de la faena del país. Dicha prohibición estuvo vigente hasta 1992, cuando se impuso un derecho de exportación a las ventas externas de cueros sin curtir –o sólo parcialmente curtido-, el cual ha sido recientemente modificado.

Durante los '90 los envíos al exterior de cueros curtidos (*wet blue*, semiterminados y terminados) crecieron fuertemente, pese a que la faena viene declinando desde finales de la década de los años '70. Según datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPYA), entre los años 1978 y 1998 las existencias de ganado vacuno se redujeron el 17% y la faena el 30%.

En el mismo período las exportaciones de cueros curtidos pasaron de 250 a casi 780 millones de dólares. Vale la pena aclarar en este punto que si bien las estadísticas oficiales son importantes y que sirven como fuente secundaria en este trabajo, la alta informalidad y marginalidad del sector permite pensar que exista un mayor número de cabezas (stock ganadero) del declarado en las estadísticas utilizadas y provistas actualmente por organismos especializados.

Siguiendo con los datos aportados por la SAGPYA en sólo 20 años los valores de los envíos de cuero al exterior se triplicaron, esto se debería fundamentalmente a que las curtiembres avanzaron hacia la producción de artículos con mayor valor agregado.

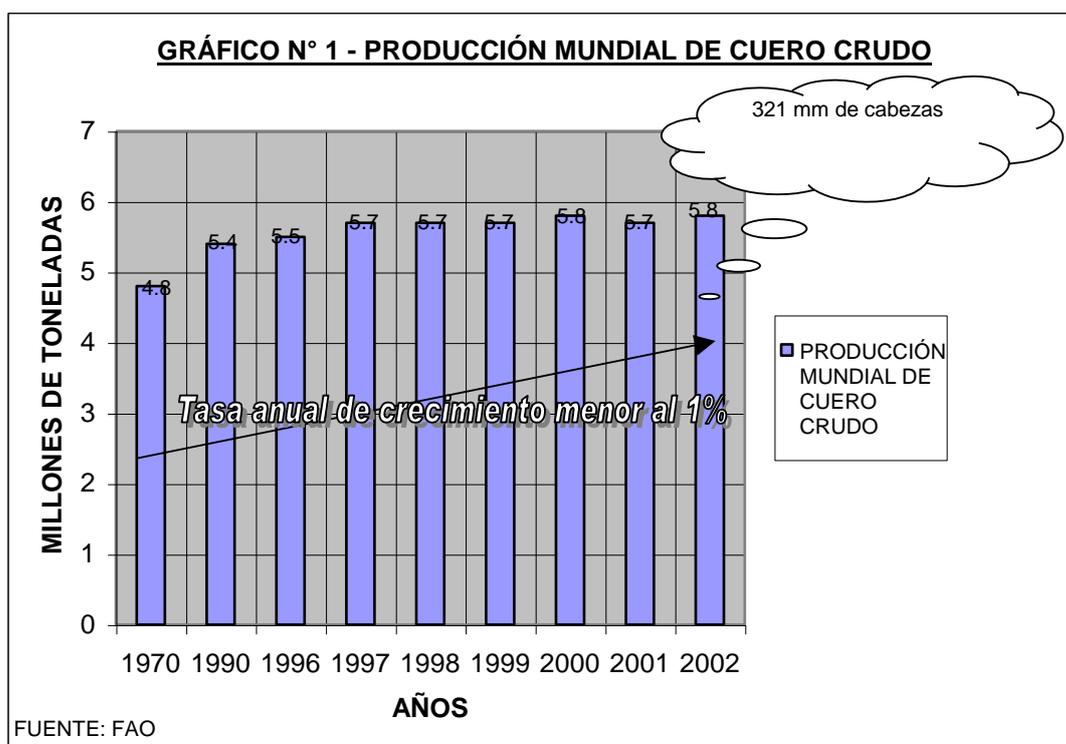
La fabricación de manufacturas para tapicería, fundas cosidas, cortes y partes para fundas destinadas a la industria automotriz y del mueble constituyen un claro ejemplo del aumento en los últimos años el grado de elaboración de los productos.

La reducción de la faena de ganado continuó hasta el año 2002 y recién se empezó a revertir en el año 2004. Entre las causas que explican esta caída se pueden mencionar: cambios en los hábitos alimentarios (menor consumo de carne), mayor rentabilidad de la agricultura y cierre de importantes mercados externos por cuestiones sanitarias.

En el otro extremo de la cadena, el sector de manufacturas, de menor tamaño, tuvo un desarrollo más errático producto de la conjunción de una serie de factores entre los que se destacan: la dificultad para lograr una mejor inserción dentro del entramado productivo (en particular con las curtiembres en lo que respecta al aprovisionamiento del cuero), la carencia de políticas proclives para el desarrollo del sector y la falta de estrategias para tener mejor y mayor acceso a los mercados internacionales.

Situación de la producción mundial de cuero crudo.

Durante los últimos 30 años la disponibilidad de cuero crudo ha mostrado un lento crecimiento, con una tasa menor al 1% por año. Este lento aumento de la producción ha generado una fuerte competencia por el insumo materia prima y creciente sustitución por materiales alternativos.

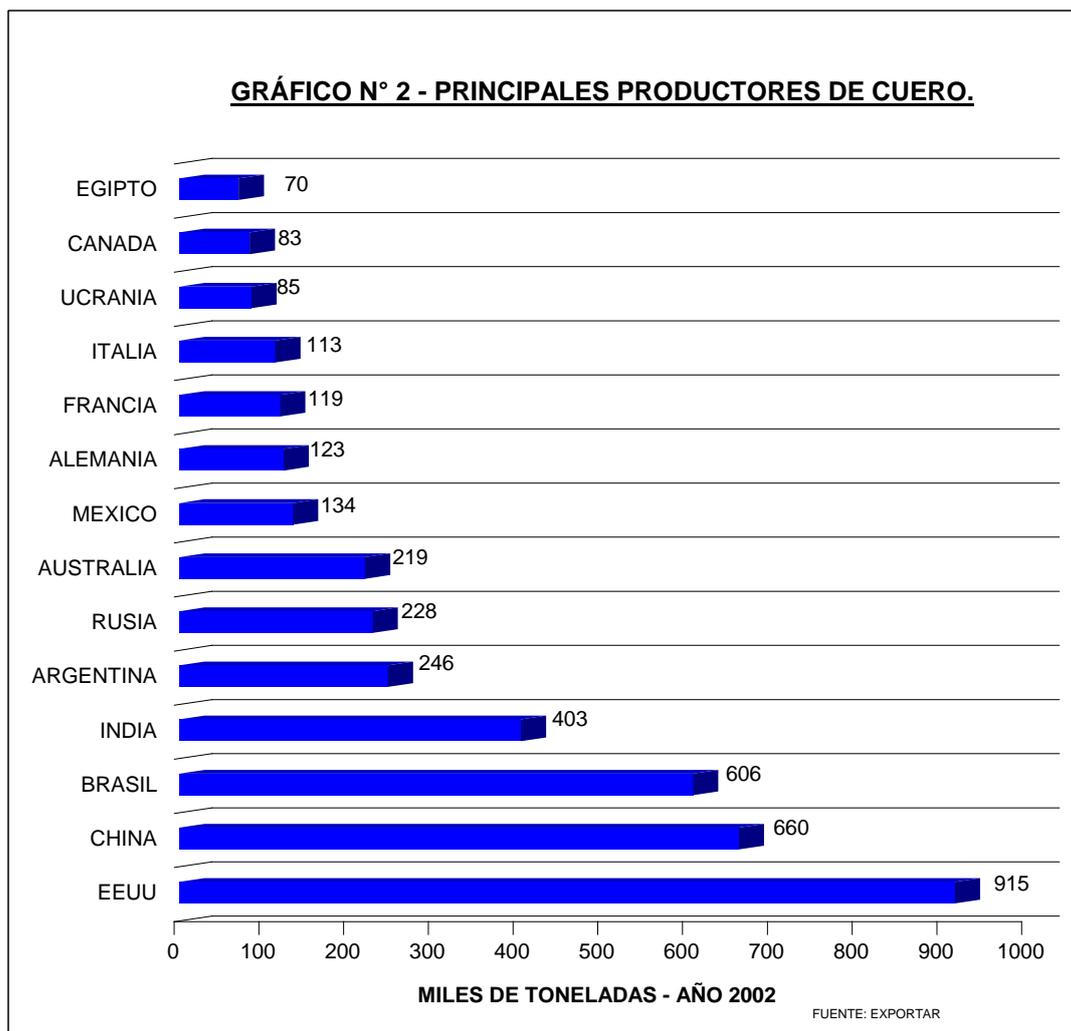


En el tema de la producción de cueros curtidos y pieles sin curtir, puede notarse que el suministro varía de acuerdo con la evolución del tamaño de los rebaños y en particular con el número de animales sacrificados para el consumo de carne. El crecimiento de la producción mundial de carne se desaceleró significativamente tras la recesión económica de mitad de los años setenta y cambios de hábito de consumo por parte de los principales centros consumidores.

Desde ese entonces, la producción ha continuado aumentando a un ritmo mas lento,

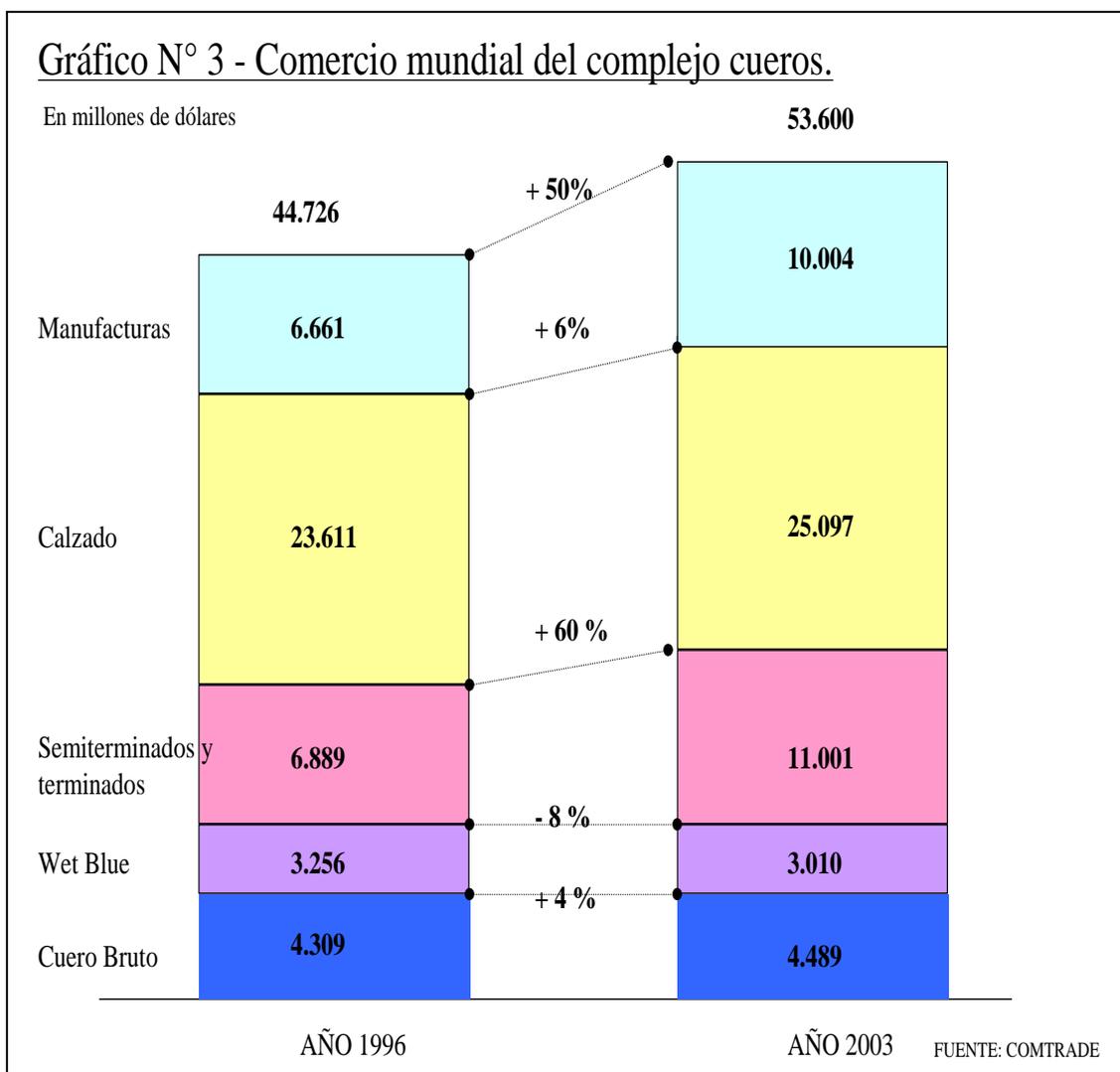
en particular en todos los países desarrollados, los cuales actualmente representan aproximadamente el 47% del total del suministro de carne.

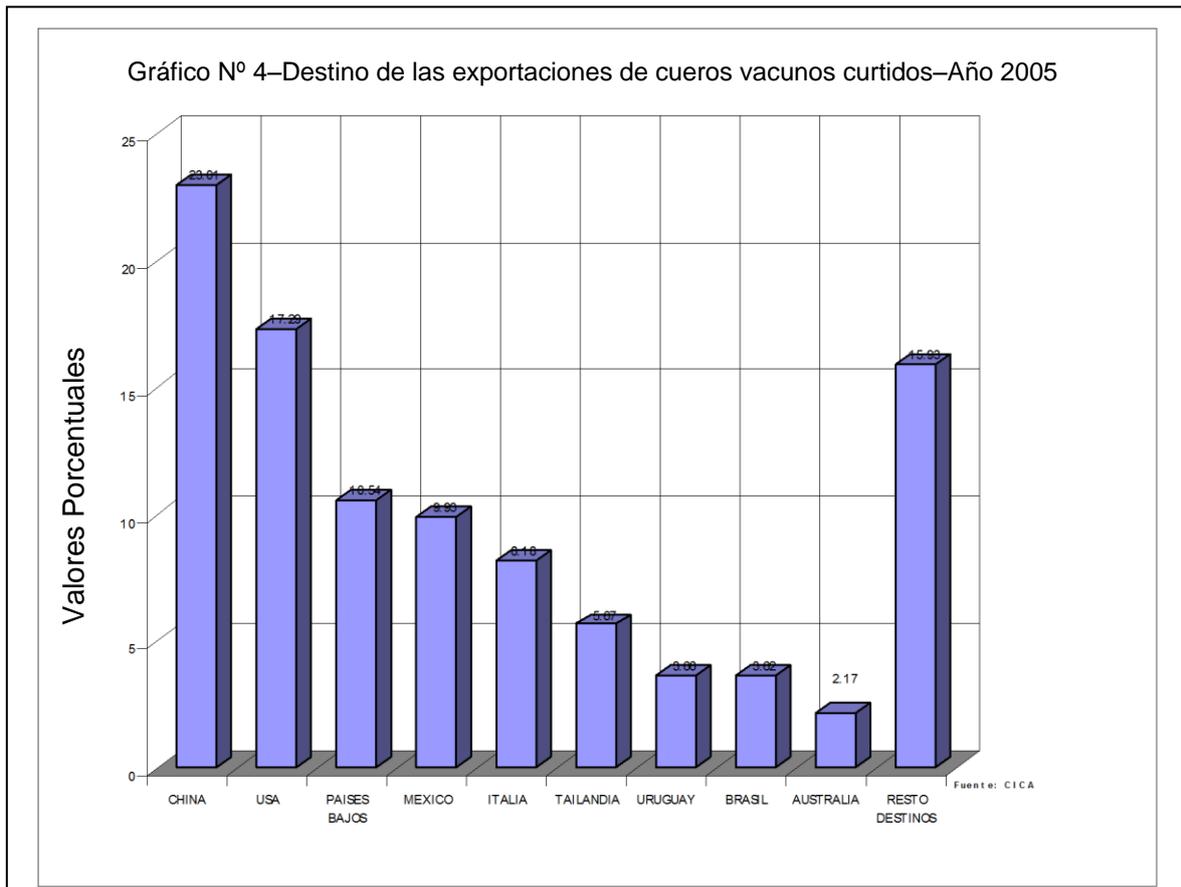
En los países en desarrollo, el crecimiento de la producción disminuyó en los primeros años de la década de los '80, debido al estancamiento del consumo per cápita de carne roja, y recuperó su impulso en los primeros años de la década del '90. Los países en desarrollo representan aproximadamente el 53% del total del suministro de la carne.



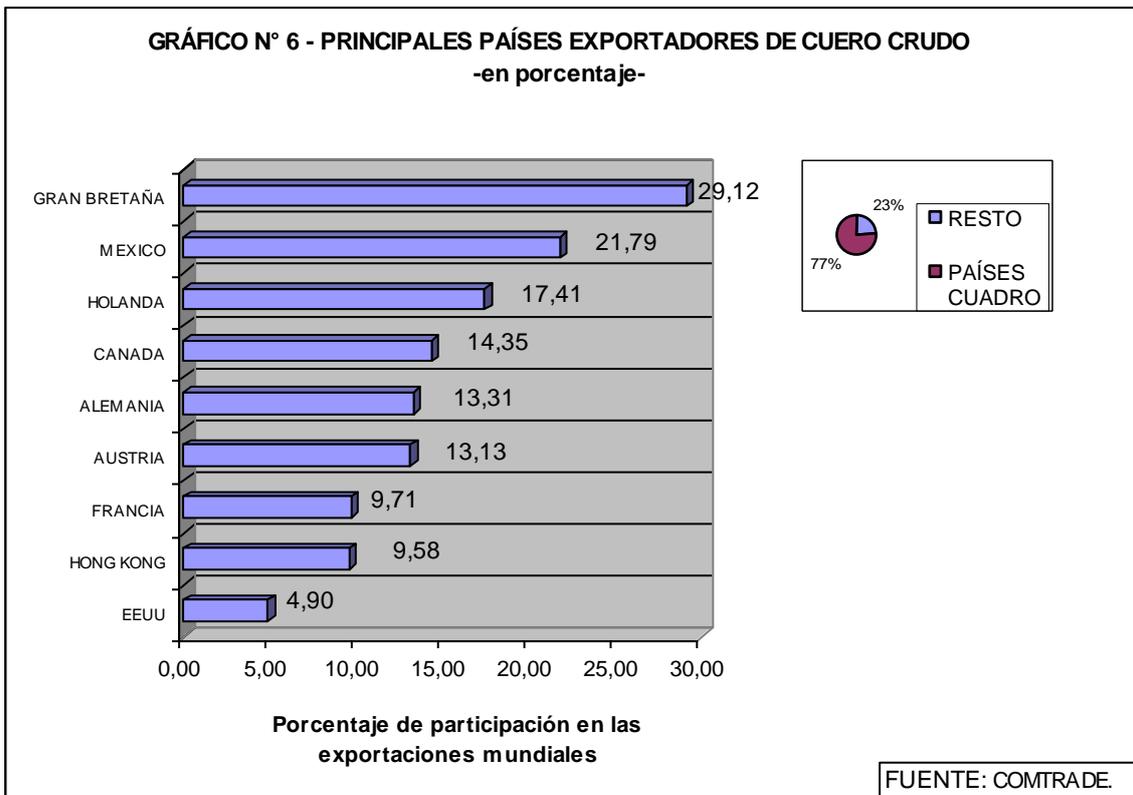
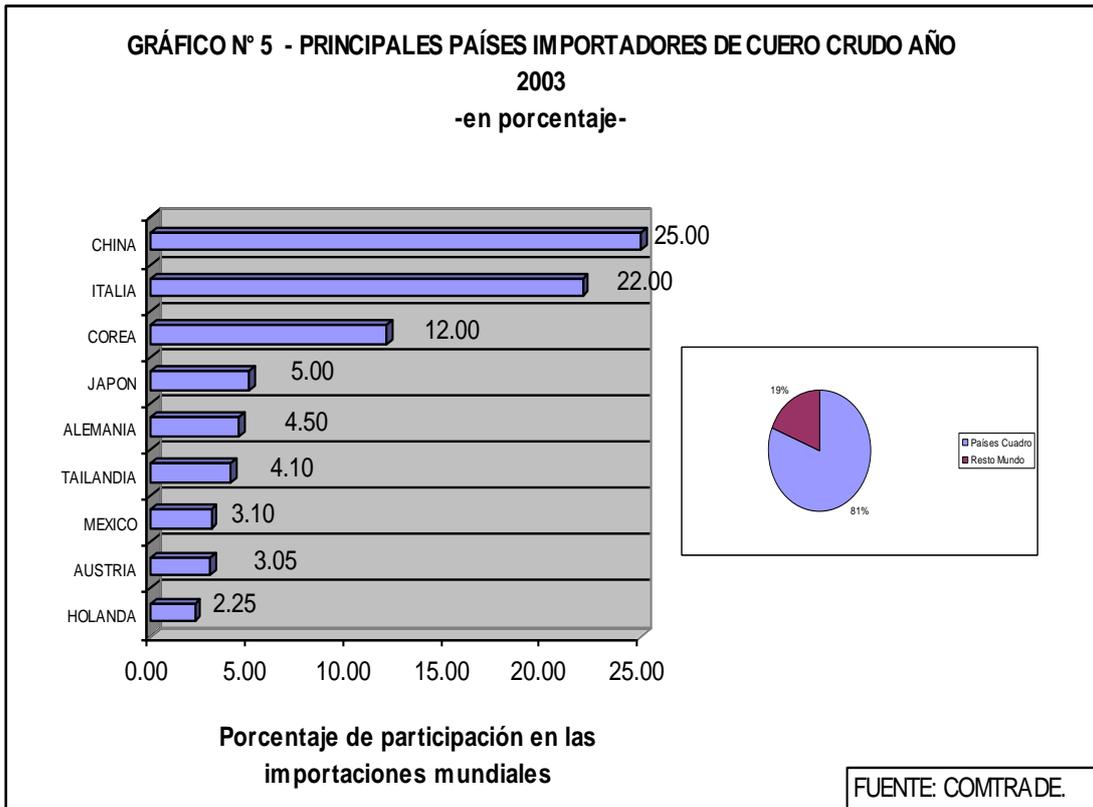
El desplazamiento de la producción de manufacturas hacia países en desarrollo fundamentalmente se debe a menores costos de mano de obra relativos e importantes subsidios (gubernamentales, crediticios, impositivos, energéticos), así como también a otros factores que detallaremos más adelante.

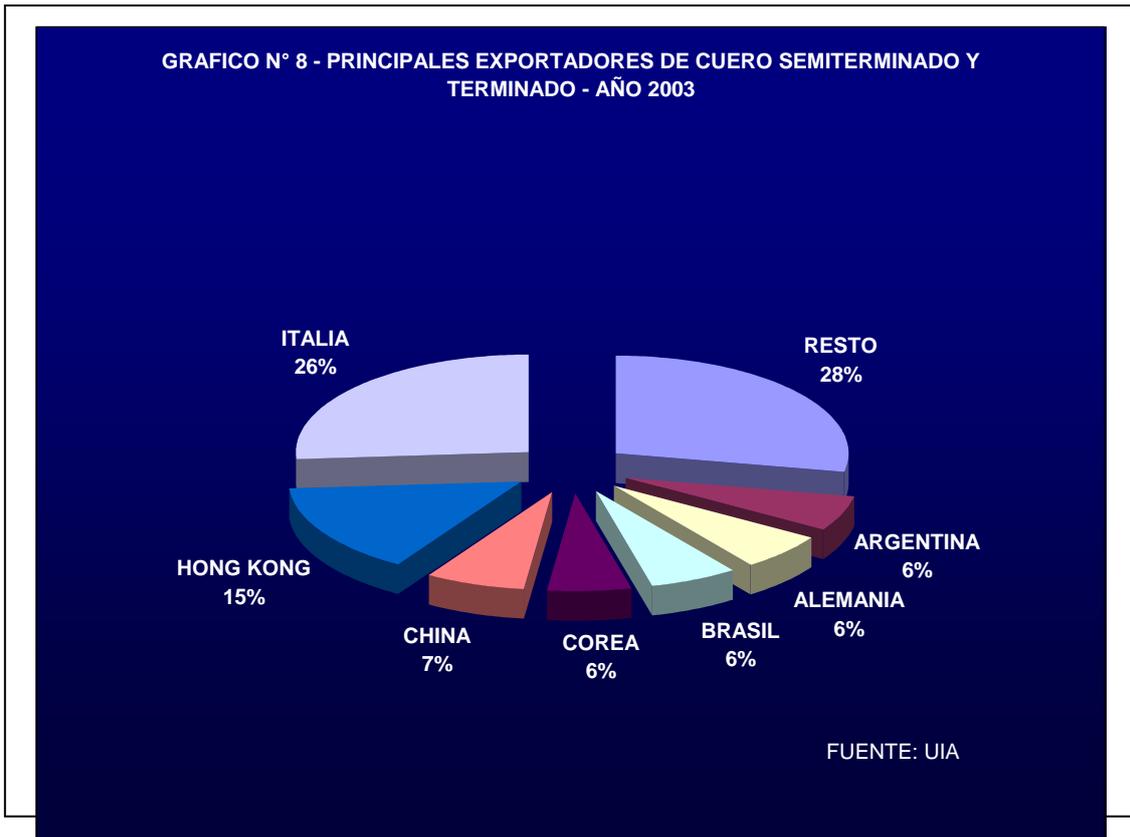
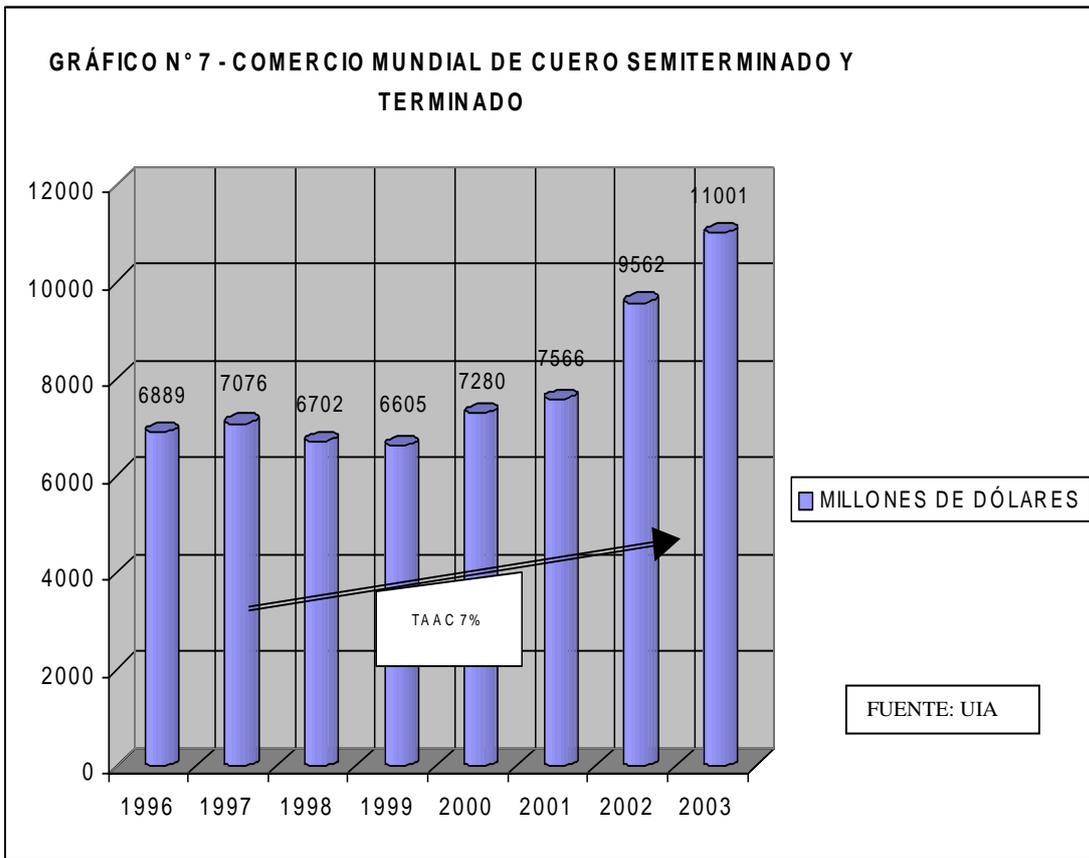
Para entender la magnitud actual del complejo del cuero en su conjunto podemos tomar como medida los montos medidos en millones de dólares americanos en el comercio internacional, si observamos el gráfico número 3 vemos que el 47% corresponde a calzado de cuero y se muestra un fuerte crecimiento de cueros semiterminados, terminados y manufacturas y una disminución de la comercialización de cuero Wet Blue. El comercio mundial de cueros crudos alcanza los USD 4500 millones, siendo Estados Unidos el principal exportador mundial e Italia y China los principales importadores (ver gráfico n° 2).





El mercado presenta un vital estancamiento en la producción de los cueros crudos, si bien podemos observar en los gráficos una creciente participación de los países en desarrollo, los principales exportadores son los países desarrollados productores de bovinos. La Argentina ha cambiado su inserción internacional en los últimos 20 años, donde ha dejado de participar en forma directa en el comercio internacional de cueros crudo, sin embargo debemos estar atentos ante las últimas tendencias que mostrarían un aumento de exportaciones de cueros wet blue. Las distintas medidas tomadas por los países desarrollados con relación a regímenes legales de protección al medio ambiente provoca que las tecnologías de procesamiento denominadas "sucias" como es el curtido del cuero han sido desplazadas a países de la periferia, donde las legislaciones no son tan específicas con relación a la contaminación ni a la protección de los trabajadores.





En contraposición con las exportaciones de la materia prima en el rubro manufacturas se ve un comportamiento totalmente inverso, Italia es uno de los principales importadores de cueros sin embargos es el principal exportador en el mundo de productos de gama alta, China también es el principal importador de cueros y a su vez el mayor exportador de productos manufacturados de cuero, centrándose en productos de menor valor agregado, es decir en la gama baja.

La industria mundial se encuentra actualmente en un nuevo proceso de cambios, los países desarrollados que cuentan con la transformación de productos ganaderos muestran una tendencia creciente a exportar cuero sin elaboración y a importar productos terminados de cuero (manufacturas de mayor valor agregado).

Es notable que algunos países asiáticos (China, Vietnam, Indonesia, India) importan materia prima (cuero wet blue, semiterminado y terminado) exportando manufacturas. Algunos de estos países cuentan con una importante producción de cuero local, sin embargo otros países no cuentan con este recurso y solo producen las manufacturas (agregando valor al insumo importado).

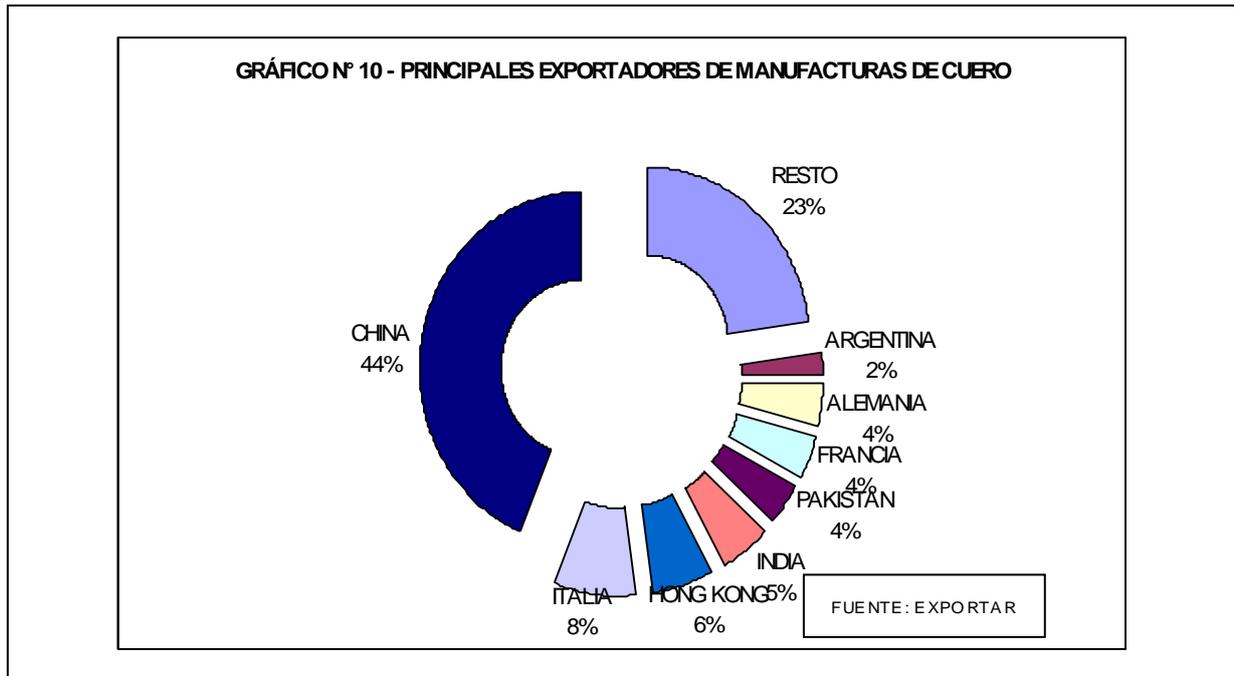


Cabe de esperarse que la función de costos laborales, que tienen una gran incidencia en el precio de estos productos intensivos en el factor mano de obra, haga seguir desplazando la producción de la gama baja hacia terceros países con menores salarios relativos, sin embargo, la producción de la gama de alto valor agregado y calidad, sigue produciéndose en países con recursos con mayor calificación, demostrando que la incidencia del salario no es definitiva cuando el valor agregado es alto.

La experticia es un componente muy importante en la industria al momento de decidir el lugar de producción, a esto debemos sumar la reputación, el diseño y la moda; la suma de estos factores son determinantes para la localización. Si bien es cierto, que Argentina es un país con tradición y excelente producción de bienes manufacturados de cuero, como por ejemplo monturas para equitación donde el monto de la misma oscila en una franja media de 300 USD a 500 USD (valores al por mayor), la misma montura producida sus partes en Argentina y ensamblada en Francia oscila entre los 600 USD a 800 USD.

Es decir la sola localización de la producción en un país con excelente reputación aumenta el valor del producto, sin que esto signifique un aumento o contrapartida de mejores materiales en la misma.

Este cambio geográfico en la producción de manufacturas ha generado un alto grado de segmentación en la producción de las manufacturas; los países desarrollados (Italia, España, Portugal) producen alta gama y valor agregado y los países en desarrollo (China, Brasil, México, Sudeste Asiático) productos de gama baja .



Cadena de valor del cuero.

El complejo industrial en su conjunto como actividad económica integrada puede separarse en 5 sub-sectores, cada uno de ellos con una impronta propia que marca y condiciona la producción del resto de los sectores aguas abajo:

1. la producción ganadera –en la esfera agropecuaria-
2. los frigoríficos
3. la industria del curtido
4. los productores de manufacturas de cuero
5. la comercialización

La producción ganadera.

El sector del cuero cuenta en la Argentina con una abundante materia prima en forma natural, reflejada en una larga historia y trayectoria en el país.

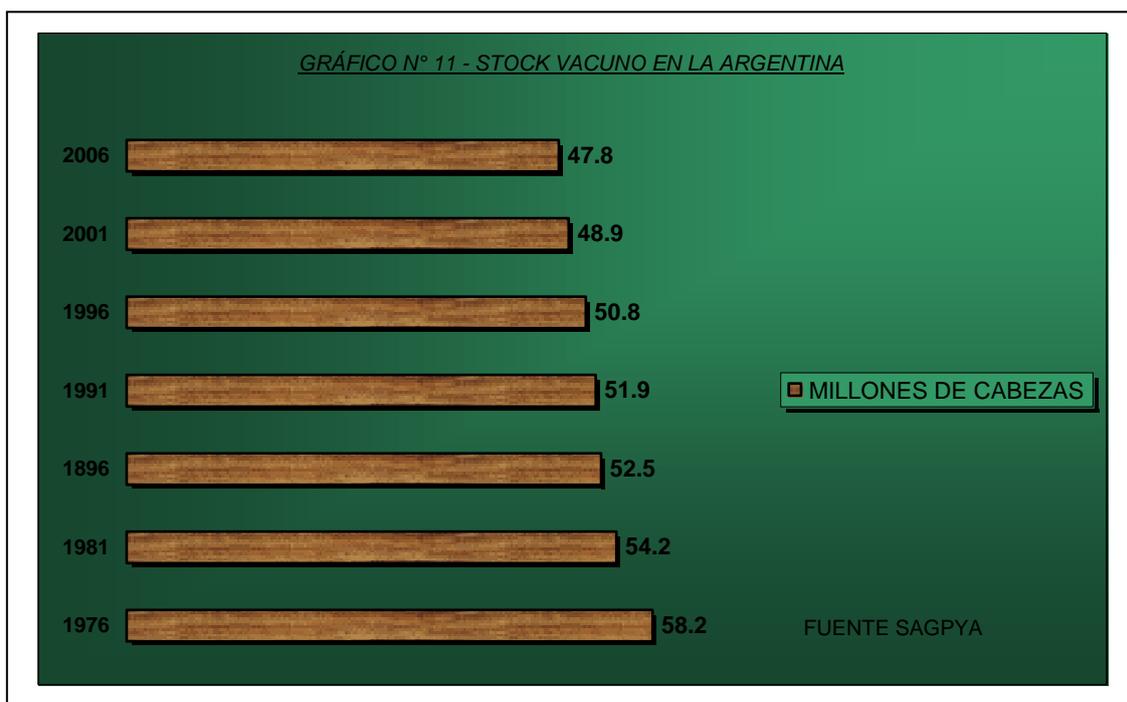
Es muy importante señalar que el valor del cuero oscila entre el 8 al 10% del valor del ganado vacuno en pie, sin embargo este valor no llega al productor primario sino que se queda en mano de los intermediarios.

La oferta de cuero depende de la faena del ganado, este es uno de los primeros y grandes condicionantes que veremos a lo largo de este trabajo, que afecta en forma directa a los productores de manufacturas de cuero.

La oferta depende de la faena y en el largo plazo del stock de ganado bovino. Es el mercado de la carne –básicamente bovina- la que determina la oferta de cueros crudos para ser curtidos.

La historia ha mostrado un cambio a través del tiempo, antes de las vaquerías el ganado bovino tenía valor principalmente por sus cueros, sin embargo con el comienzo y armado de la actividad frigorífica el componente de mayor rentabilidad en la producción bovina ha pasado a ser la carne.

En el siguiente gráfico observaremos como el stock vacuno en la Argentina ha ido disminuyendo, esto implica una clara restricción por parte de la oferta de disponibilidad de materia prima, no solo ha disminuido en valores absolutos sino también en valores relativos al analizarlos vis a vis el stock mundial de ganado bovino y la participación Argentina en el concierto mundial.



Los frigoríficos.

Cada una de las etapas viene condicionada por su antecesora, esta es la segunda etapa del proceso productivo, constituyéndose en la faena del animal, tarea que se realiza a escala industrial en los frigoríficos y mataderos locales, incluyendo también la producción de cuero crudo fresco.

No hay una relación directa entre los criadores del ganado vacuno (producción ganadera) y esta segunda etapa, mostrando el sector en sus dos etapas iniciales una ausencia total de integración vertical, es común que los establecimientos faenadores operen por cuenta de terceros comercializadores de carne, los matarifes. Estos operan como intermediarios en el abastecimiento local de los frigoríficos.

Al terminar la faena y el desollado se procede a la producción de los cueros y pieles, siendo el frigorífico el que realiza el primer paso de este proceso mediante la salazón del cuero.

La cantidad de establecimientos en la actualidad es de 430, generando aproximadamente 60.000 empleos, con una facturación de USD 3.900 MM (solo tomado los valores para los productos cárnicos).

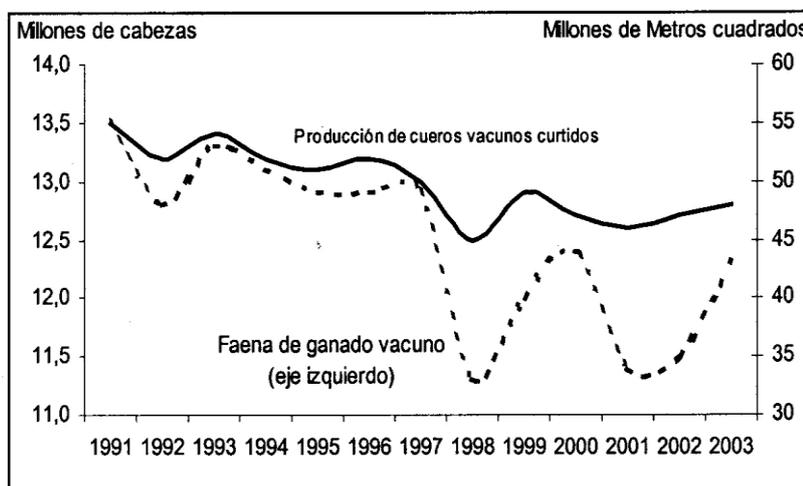
La ubicación geográfica esta fuertemente concentrada en Buenos Aires (56%), mientras que en La Pampa que cuenta con el 6.5% del ganado nacional solo se faena el 2%.

Industria del Curtido.

Las firmas curtidoras han mostrado históricamente una marcada preferencia por ubicarse en las cercanías de los principales puertos (rápido acceso a sus mercados, que desde un principio se encontraron en el exterior), pero también cercanas a las fuentes de materia prima (la matanza de ganado), razón por la cual existe una fuerte concentración de esta actividad en las provincias de Santa Fé y Buenos Aires. La industria curtidora produce entre cueros curtidos, semi-terminados, terminados y fundas para tapicería por un valor cercano a los USD 1.000 millones anuales. El 80% de la producción tiene como destino la exportación. El comercio mundial de cueros es cercano a 1.4 millones de toneladas.

Argentina posee actualmente un stock de ganado según fuentes oficiales de 47 millones de cabeza. Los animales que se crían aquí se caracterizan y son reconocidos por la buena calidad de sus cueros.

Gráfico N° 12 - Faena Bovina y producción de Cueros



Fuente: CICA

Ciertas circunstancias preocupan a esta industria en cuanto a la disponibilidad de materia prima;

- La cada vez mayor faena de vacas, lo que podría generar reducción en las existencias de stock de ganado en el futuro, consecuencia de la expansión del área de explotación oleaginosa, generada por su elevado margen bruto. En la actualidad el sector de explotación ganadera ha sido desplazado por la producción de otros productos tales como soja, maíz etc. Cabe de esperarse que si este problema no es resuelto a tiempo el stock ganadero siga declinando por no encontrar el espacio productivo necesario para continuar reproduciéndose. Debe destacarse la creación de feed lots donde bajo estrictos estándares de calidad y tecnología se ha logrado aumentar la rentabilidad de la cría de ganado, posibilitando aún hoy en día que campos de alto rendimiento en agricultura aún produzcan algunos productos de ganadería.
- La menor faena de animales grandes, dado la reducción de la demanda de esta carne, que se centra esencialmente en el mercado externo (corregida a partir de la reglamentación del peso mínimo de los vacunos ha ser faenados).

Estos elementos destacados reducen la cantidad disponible de la materia prima que ya de por si escasa, existiendo gran interés por su aprovisionamiento.

En la cadena existen inconvenientes que generan el deterioro del cuero antes de que entre en etapa de elaboración. Las marcas de fuego, los daños generados por golpes, parásitos, alambres de púas, la mosca de los cuernos, malas prácticas, transportes inadecuados y mal desuello del animal, generan grandes daños y defectos que le restan valor y rendimiento a cada cuero, pérdidas que se estiman en USD 200 millones al año (Fuente CIMA).

Se debe hacer referencia a dos grandes etapas técnicas en el proceso de curtido:

Ribera y Curtido-Wet Blue.

Esta etapa incluye el depilado y eliminación de grasa y otras sustancias; luego el dividido en dos capas: el cuero flor y el descarne.

Al tener dividido el cuero se procede con el desencalado, purga y piquelado del cuero; llegando finalmente al curtido que puede ser con cromo, vegetal o con sintéticos.

Recurtido, teñido, engrase y acabado.

En esta segunda etapa se procede con el escurrido, teñido, secado y ablandado del material.

Luego se pasa al pintado, planchado y si corresponde al grabado, luego puede, si es necesario, aplicarse lacas y/o resinas.

Es en esta etapa donde se realizan los acabados especiales, pudiendo ser Gamuzados, Charolados, Nobuk u otros.

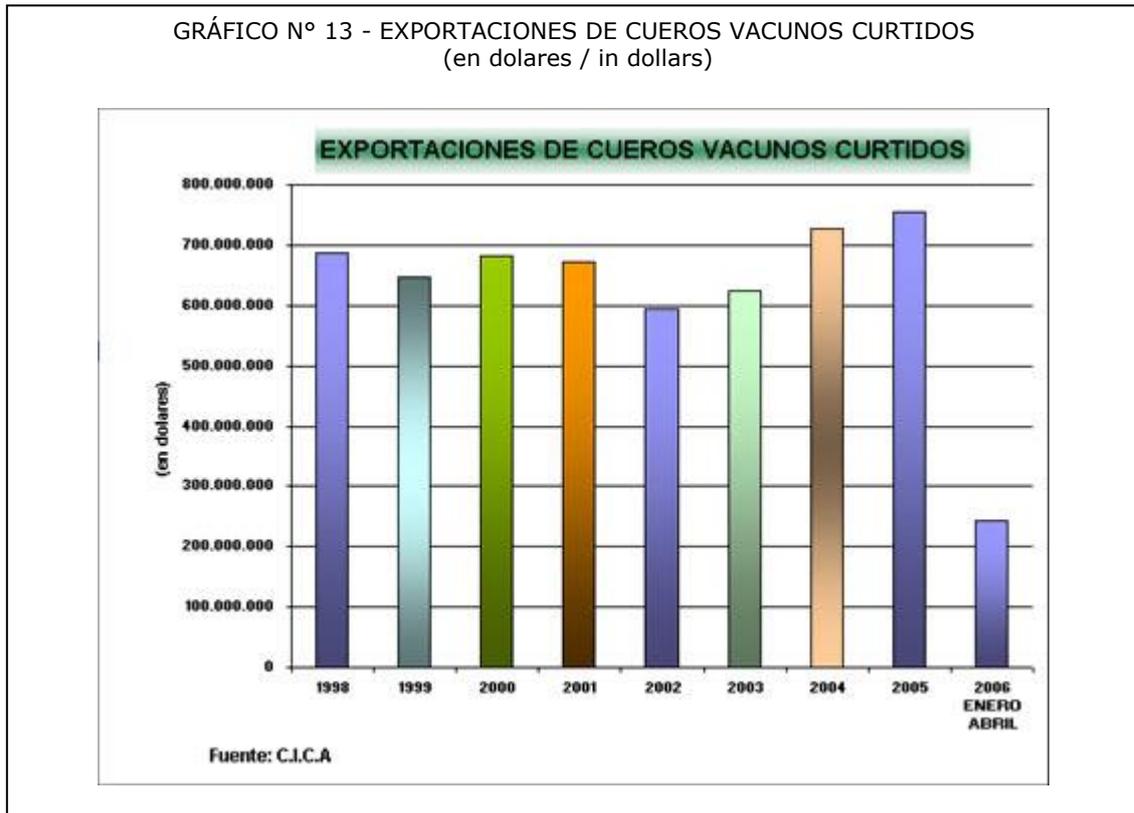
Actualmente vemos una gran tendencia a la concentración del capital en grandes curtiembres, quienes realizan el curtido con una productividad superior a la media y se han posicionado en el mercado de los cueros en forma oligopólica, el conjunto de estas empresas (no mas de una docena) se destaca por el empleo de criterios modernos de gestión y marketing así como también por la utilización de tecnología de avanzada en el sector.

El desarrollo de nuevos criterios de gestión puede ser una fuente innovadora de recursos , desarrollando nuevas formas de curtido y terminado en cada uno de los cueros.

CUADRO N° 1 CÁMARA DE LA INDUSTRIA CURTIDORA ARGENTINA
 EXPORTACIONES DE CUEROS VACUNOS CURTIDOS / Enero - Abril 2006 EN DOLARES
 FUENTE: CAMARA DE LA INDUSTRIA CURTIDORA ARGENTINA

Empresa	Dolares	Porcentaje
SADESA S.A.	53.936.364	22,28%
TOREDO S.A.	29.812.561	12,32%
CURT.FONSECA S.A	29.771.543	12,30%
CURT. ARLEI S.A.	24.802.920	10,25%
CURTARSA CURT.ARGENTINA SAIC	17.746.481	7,33%
LA HISPANO ARGENTINA	11.127.554	4,60%
C.SAN LUIS S.A	10.843.632	4,48%
CUESSET S.A.	10.649.833	4,40%
YOMA S.A.	8.867.850	3,66%
A.ESPOSITO SA	7.913.275	3,27%
C.I.D.E.C. S.A.	6.263.667	2,59%
ARTANCO S.A	3.685.364	1,52%
DONTO S.A.	3.646.250	1,51%
GIBAUT HNOS. S.A	3.611.826	1,49%
SURPIEL S.A.	3.496.543	1,44%
CURT.URCIUOLI E HIJOS	2.859.054	1,18%
WYNY HTLG S.A	2.141.109	0,88%
COTO CICSA	2.117.216	0,87%
BECAS S.C.A.	1.706.653	0,71%
CURT.A.GIORDANO SRL	1.514.495	0,63%
CURT.A.GAITA S.A	877.826	0,36%
TRADARSA S.A.	764.753	0,32%
V.LUCIANO SRL	736.938	0,30%
LEATHER TEX SA	558.072	0,23%
LA TERESA S.A.	440.853	0,18%
RAISING SA	411.247	0,17%
EAGLE O FONSECA SA	391.026	0,16%
MANUEL NEIRA S.A	366.013	0,15%
TANNERCO S.A.	232.224	0,10%
CURT.TANDIL SRL	151.765	0,06%
LEATHER CRAFT SA	143.457	0,06%
COMERC.HISARCU SA	103.606	0,04%
SWIFT ARMOUR SA	78.435	0,03%
MELMA S.A.	56.332	0,02%
PANTIN S.A.	52.523	0,02%
OTRAS EMPRESAS	152.060	0,06%
TOTALES / TOTAL	242.031.320	100,00%

Claramente estas firmas dominantes del sector muestran una preferencia por la exportación, procurando mantener los niveles alcanzados por la República Argentina (6% de las exportaciones mundiales).



Debe hacerse notar que en este mercado las compras de cuero a los frigoríficos se realizan al contado y/o pagos por adelantado, con los cueros clasificados según las zonas y raza del ganado; por lo que en principio no puede determinarse con veracidad la calidad de los cueros. Esta restricción de financiamiento para la compra de los cueros hace que las mayores curtiembres obtengan los mejores cueros (léase clasificaciones) de los disponibles en plaza, quedando para las pequeñas curtiembres (que operan en el abastecimiento local) el sobrante. El grado de concentración existente en las curtiembres podemos verlo claramente en que las mayores firmas del sector operan con una escala que alcanza a los 5000/6000 cueros diarios, mientras que en Italia las empresas promedio se ubican en el orden de los 200/300 cueros diarios. Esta tendencia se ve reforzada por el ingreso en la década de los años '90 de capitales extranjeros en el sector, que integran hacia adelante el procesamiento y comercialización del cuero en sus países de origen.

Por ejemplo, una de estas empresas ha prácticamente introducido la producción en la Argentina de fundas y partes de fundas para tapizados destinadas a la industria automotriz de Estados Unidos.

GRÁFICO N° 14 -MANUFACTURA DEL SECTOR CURTIDOR - FUNDAS Y PARTES PARA TAPICERÍA (en dólares)



CUADRO N° 2 Cámara de la Industria Curtidora Argentina
MANUFACTURA DEL SECTOR CURTIDOR - FUNDAS Y PARTES PARA TAPICERIA
AÑO 2006 EN DOLARES

Destino Destination	Dolares Dollars	Pocentaje Percentage
USA	31.470.648	84,35%
MEXICO	3.105.584	8,32%
CANADA	1.180.326	3,16%
REINO UNIDO	1.050.192	2,81%
BRASIL	305.125	0,82%
JAPON	101.139	0,27%
CHINA	47.213	0,13%
ITALIA	30.906	0,08%

FUENTE: CICA

La concentración es muy marcada, las primeras 15 curtiembres concentran el 80% del cuero y estas mismas firmas concentran el 90% del cuero exportado.

La cantidad actual de curtiembres en el país es de 300, generando aproximadamente 20.000 empleos (8.000 indirectos).

Las manufacturas de cuero.

Los cueros y pieles curtidos pasan como materia prima a cuatro tipos básicos de producción manufacturera posterior, ordenados por importancia ellos son:

1. Fabricación de calzado.
2. Fabricación de indumentaria y accesorios de vestir de cueros y pieles.
3. Marroquinería y talabartería.
4. Producción de fundas para tapicería, con importante expansión en los últimos años como exportadora con destino a la industria automotriz.

En contraste con el grado de concentración observado en la etapa de curtido y el existente en la producción de calzado deportivo, la producción de manufacturas de cuero se caracteriza por estar conformado por pequeñas unidades productivas.

El complejo de manufacturas del cuero funciona con características y componentes especiales, determinados por el contexto local, para lograr una mayor comprensión del mismo debemos observarlo en forma global.

Una de las características distintivas de este complejo es la marcada heterogeneidad entre sus componentes, tanto en lo relativo a la composición y características de los respectivos mercados, como al desempeño (niveles de competitividad) de las firmas, su nivel tecnológico y las orientaciones estratégicas de las mismas.

Las firmas se orientan, en su gran mayoría, al mercado interno y aún las que exportan lo hacen marginalmente, salvo contadas excepciones².

Asimismo, la apertura comercial iniciada a comienzos de los noventa incidió en la grave mortandad de empresas durante esa década, sin embargo debemos tener en cuenta que este proceso seguramente ha respondido a una combinación de factores tales como:

- Los factores endógenos de competitividad, esto es, las capacidades gerenciales, organizativas, administrativas y comerciales de las firmas, así como su actitud y disposición a la innovación, en la mayoría de los casos siguieron un patrón de estrategia defensiva en respuesta a las nuevas condiciones de competencia en los mercados luego de su apertura.
- Las condiciones de acceso a la materia prima (cueros curtidos) no son las más favorables, debido a la prioridad asignada por los curtidores al cumplimiento de los compromisos con el exterior, cuyas plazas son consideradas por las curtiembres como más estables y de mayor rentabilidad, pero fáciles de perder ante el menor descuido; en el marco de una oferta insuficiente de cueros curtidos con buena clasificación debido a la mencionada prioridad lleva a que, con frecuencia, los productores locales de bienes finales operen con materia prima de calidad inferior a la de su competencia exterior, aunque ambos hayan recurrido a la misma fuente de abastecimiento: la industria curtidora argentina.
- Las compras del turismo como exportaciones indirectas.

² En el caso de manufacturas, se trata de una empresa de cinturones que exporta la totalidad de su producción (MAGALCUER).

- La incidencia salarial es alta en los costos de producción (la producción es mano de obra intensiva), por lo que las empresas especializadas en productos de baja gama ven un escenario futuro muy complicado. No así los productores de gama alta ya que la incidencia salarial en el producto es mucho menor.
- Las políticas comerciales dirigidas a estos sectores se han mostrado ausentes o erráticas, cuando no estratégicamente discutibles: los reintegros a las exportaciones han sufrido modificaciones constantes; la devolución del IVA está sujeta a considerables retrasos y engorrosos trámites; y la no aplicación de medidas de protección comercial frente a las importaciones de bienes de gamas inferiores de consumo no favorece la producción local. Estos factores conspiran contra la confianza de los agentes para decidir e invertir para el desarrollo de una estrategia de especialización en manufacturas de alto valor agregado, de las cuales el productor argentino parece estar en mejores condiciones relativas de competir. La posibilidad de poder comenzar y mantenerse en el mercado mediante la producción de bienes de gama baja permitiría a nuestras industrias utilizar estos recursos como medio de financiamiento para poder especializarse luego en productos de mayor valor, no solo el financiamiento es referido al aspecto económico, sino también como modo de financiar la enseñanza a los trabajadores para lograr con el tiempo una mayor calidad y mejor mano de obra artesanal.

Las posibilidades de éxito parecen reservadas a aquellos que, sobre la base de una rigurosa especialización en productos de alta gama, permanente actualización tecnológica, mejoras gerenciales y organizativas sistemáticas, y un estrecho vínculo con el mercado a explotar -para lo cual resulta clave una sólida estructura comercial-, logren competir favorablemente en precio, con niveles de calidad similares a los alcanzados por los productores más destacados en el ámbito internacional en ese tipo de productos, con esto nos referimos a España e Italia.

El sector esta constituido por aproximadamente 500 empresas, generando 9.000 empleos directos y 9000 indirectos. La facturación es de USD 337 millones. La ubicación geográfica se encuentra principalmente en Buenos Aires y la Capital Federal (cerca del 80% de los establecimientos).

La comercialización.

El ultimo eslabón de la cadena de valor, y tal vez uno de los de mayor peso en la actualidad, ya que el dominio de este último factor es crucial para la determinación del precio e imagen que se vende al consumidor.

El sector esta mayoritariamente constituido por Pymes, con estructuras familiares, con limitados recursos humanos en su gerenciamiento, donde se destaca una heterogénea estrategia de comercializaciones de cada uno de los agentes.

Mientras las empresas con mayor productividad y vinculadas estrechamente con los mercados internacionales poseen profesionales específicos para cada una de las áreas (en particular una gran inversión en desarrollo de diseño), el resto de las pymes (sector mayoritario) que se dedica a abastecer al mercado interno, no posee cuadros de mando preparados para afrontar esta ultima etapa de valor, no solo no logran insertarse adecuadamente sino que tampoco acceden a los planes de subvención y/o financiados por el estado por falta de conocimiento y/o tiempo para analizarlos.

Una tendencia actual en este sector es la aparición de grandes cadenas de venta, quienes poseen una amplia cantidad de locales en diferentes puntos estratégicos. La aparición de estos nuevos canales de comercialización llevan a las Pymes a adaptarse a nuevos requerimientos, tales como cumplir plazos de entrega, mantener calidad y adaptar continuamente sus productos siguiendo la demanda. Esta nueva presión que ejerce el canal comercializador de los productos esta llevando a las pymes a mejorar

sus sistemas productivos y en particular sus sistemas de control de calidad de los productos. Esto conllevaría naturalmente a un aumento del valor del producto entregado, llevando a especializar a nuestros fabricantes a productos de excelente terminación artesanal.

Sub. sectores relevantes para la cadena de valor del cuero.

El subsector de la industria química productor de insumos para la industria curtidora y para los sectores de calzado y de manufacturas de cuero está compuesto, en su mayoría, por grandes empresas extranjeras multi-producto, con firme presencia en los principales mercados del mundo, y que tienen fuertes y antiguos vínculos con sus clientes locales del complejo cuero, particularmente con las curtiembres más importantes.

Entre estas firmas se encuentran algunas de las empresas más destacadas del sector químico y de la industria argentina en general. La calidad de sus productos está a la par de las exigencias internacionales y sus técnicas de producción se corresponden con las mejores prácticas internacionales en la materia.

Los subsectores de la industria de bienes de capital proveedores de equipos para curtiembres, calzado y manufacturas de cuero han sido sustituidas casi por completo por la importación de maquinarias de origen italiano, alemán y brasileño. En las ferias internacionales se pueden encontrar las últimas novedades en cuanto a maquinaria para el sector. La desaparición de los talleres de producción de bienes de capital de este tipo en Argentina ha dado lugar a aparición de técnicos en el sector que habiendo trabajado en las extintas fábricas adaptan las viejas maquinarias a nuevos usos, permitiendo un mejoramiento de los bienes de capital, produciéndose un sub-óptimo, es decir no obteniendo la mejor tecnología disponible a nivel mundial pero mejorando la utilizada.

Encadenamientos de la cadena de valor.

Las vinculaciones de los componentes del complejo entre sí y con otros agentes o instituciones presentan una gran variedad que abarca desde un fuerte grado de interacción, a situaciones de cierto enfrentamiento de intereses, pasando por la casi inexistencia de vínculos o relaciones. De hecho, a diferencia de lo observado en otros países, en la Argentina el complejo cuero se ha caracterizado, en los últimos años, por tendencias crecientes a la desarticulación, que lo alejan cada vez más de los patrones que, en el ámbito internacional, acompañan habitualmente la formación de *clusters*.

Las relaciones con mayor armonía y provechosas son, por lejos, las que los proveedores de insumos químicos mantienen con los curtidores, las principales empresas locales fabricantes de insumos químicos empleados por las curtiembres, forman parte incluso de la Cámara que agrupa a estas últimas, con quienes cooperan en la búsqueda de soluciones técnicas a los cambiantes requerimientos de la demanda internacional en términos de texturas y colores, así como a las crecientes exigencias en materia de gestión ambiental, a tal punto que los cambios tecnológicos en las curtiembres dependen seriamente de las innovaciones introducidas por la industria química.

En el otro extremo se ubican las relaciones entre curtidores y proveedores de cueros crudos (frigoríficos y barracas). Durante muchas décadas la competitividad de la industria curtidora Argentina descansaba fuertemente en las ventajas que para ésta se derivaban del acceso en condiciones favorables a cuero crudo de buena calidad, sin embargo, la caída registrada en los últimos años en Argentina en la rentabilidad relativa de la ganadería *vis a vis* la agricultura, ha llevado a la reducción del stock ganadero y a una menor matanza de animales. Aproximadamente en la actualidad se faenan anualmente 12.5 millones de cabezas de ganado vacuno, cuando el promedio se ubicaba en la década del '90 en 13 millones de cabezas aproximadamente (ver gráfico N° 12).

Esto ha agudizado un proceso previo de insuficiencia de oferta, que ni la tendencia creciente a recurrir a la importación de pieles sin curtir o semi-terminadas, ni la vigencia de derechos a la exportación de cueros crudos han logrado mitigar, aunque sí ha generado un conflicto de intereses entre curtidores y frigoríficos.

El relativo desinterés del ganadero por prestar especial atención al cuero cuyo valor no supera el 10% del precio del animal, sumado a la baja capacidad de negociación de los curtidores frente a una oferta insuficiente, ha obstaculizado históricamente los esfuerzos por lograr de frigoríficos y ganaderos un mejor cuidado y atención a la calidad y estado de conservación del cuero. Debido a la desarticulación en la cadena de valor el ganadero no presta especial interés en el cuidado del cuero del animal, mientras que para los curtidores es un punto crucial tanto para el valor de compra del cuero como para el de venta.

En este punto vale analizar y preguntarse el por qué del desinterés del ganadero de cuidar y mejorar los tratamientos a fin que el cuero llegue en buen estado a las curtiembres, el problema surge a la luz cuando vemos que en la compra del ganado por parte de los matarifes (intermediarios) no hay diferenciación en el precio del ganado que posee marcas en su cuero del que ha sido maltratado, ya que el valor es por kilo vivo, es decir que el precio es el mismo. A fin de lograr una mejora en este tema debería analizarse un programa en donde el ganadero perciba una diferencia económica por cuidar los procesos a fin que el cuero llegue sin marcas al proceso del curtido.

El acceso a la materia prima, que un observador inadvertido supondría entre los principales factores favorables a explotar por todos los diferentes componentes del complejo, se traduce, en cambio, en una fuente de conflicto y diferenciación entre los agentes. Las curtiembres con mayor poder financiero y comercial relativo acaparan los cada vez menos abundantes cueros de buena calidad y bajo nivel de desperdicio y concentran sus ventas en el mercado externo, reduciendo la disponibilidad de buenos cueros crudos para las restantes curtiembres y de buenos cueros curtidos para los productores de bienes con mayor valor agregado.

Estos rasgos de desarticulación entre proveedores de cueros crudos y curtiembres, por un lado, y curtiembres y productores de calzado y manufacturas, por el otro, no han podido ser superados pese a algunos intentos de carácter institucional liderados por las Cámaras empresarias de los sectores mencionados y apoyados por el Estado, a través de la Secretaría de Industria, por ejemplo la creación, de la Asociación de Industrias del Cuero, Manufacturas y Afines (ADICMA) conformada entre otras entidades por C.I.C.A. (curtiembres), C.I.M.A. (manufacturas) y C.A.I.P.I.C. (proveedores) y la firma del Acta-Convenio de Reconversión y Crecimiento del Complejo Industrial del Cuero, entre ADICMA y la Secretaría de Industria, para fortalecer las vinculaciones y los lazos de cooperación entre los distintos eslabones de la cadena.

A pesar de estos acuerdos las intenciones no fueron adecuadamente acompañadas por un set de vigorosas políticas estatales que las fortalecieran, si bien la instrumentación de políticas específicas para el complejo del cuero hubiera significado cierto apartamiento de la filosofía general que ha guiado la política industrial Argentina en los años noventa, consistente en eliminar la intervención estatal en los mercados, podemos observar que la misma no hubiera requerido alcanzar los niveles de regulación establecidos por normativas como el Régimen Automotriz vigente desde 1991, el nivel de intervención solicitado era claramente de una menor

intrusión por parte del estado, tanto en las regulaciones como en los aspectos financieros.

Merece mencionarse, sin embargo, los promisorios logros alcanzados por dos subgrupos de firmas curtidoras integrantes de ADICMA que han desarrollado sendas plantas para la recuperación conjunta del cromo de sus efluentes. Uno de los agrupamientos mencionados está incluso avanzando hacia el desarrollo de un parque industrial en Avellaneda donde se aspira a nuclear a curtidores, productores de bienes finales y empresas compradoras de residuos del proceso de curtido, los que, a partir de las mayores escalas alcanzadas, se convertirían en subproductos con valor comercial. La gestión ambiental de las firmas que se localicen en el parque se vería, asimismo facilitada.

El Centro de Investigaciones en Tecnología del Cuero (CITEC) del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) desarrolla investigaciones tendientes a lograr mejoras en la gestión ambiental, básicamente a partir del reciclaje de residuos sólidos, y a optimizar el aprovechamiento de los insumos químicos, además de una vasta tarea de extensionismo industrial y tecnológico que es, en general, muy apreciada por los curtidores y, en especial, por el sector productor de calzado que utiliza sus servicios.

Precisamente, el CEFOTECA³, un esfuerzo conjunto de la cámara que agrupa a los fabricantes de calzado (CIC), la Universidad Tecnológica Nacional y el CITEC, está desarrollando, con apoyo de ONUDI y del Ministerio de Cooperación de Alemania, importantes tareas de transferencia de tecnología, asistencia técnica y servicios diversos a los industriales del calzado, además de cursos de formación y entrenamiento de recursos humanos por los cuales se capacita anualmente a operarios en cursos de oficio para la industria y a técnicos especializados, en su carrera de Técnico en Calzado. Sin embargo, es motivo de queja por los propios directivos de

³ Centro de Formación de Recursos Humanos y Tecnología para la Industria del Calzado.

la CIC, el bajo grado de aprovechamiento que las firmas hacen de esta posibilidad, así como de los esfuerzos de la Cámara por agrupar a las firmas en consorcios de exportación, alrededor de los cuales sólo ha logrado reunir a unas 30 firmas de las alrededor de 1000 que operan en el mercado local.

El bajo grado de respuesta de las firmas (en relación al obtenido con políticas similares en los clusters de pymes italianas) parece tener fuerte base explicativa en la escasa disposición (por desesperanza o temor al riesgo) y en las carencias técnicas y financieras para encarar los profundos cambios que muchas de estas firmas deberían poner en práctica, en caso de decidir adoptar una estrategia de reestructuración virtuosa que las impulse hacia la adquisición de ventajas competitivas de las que actualmente se carece.

En síntesis puede decirse que la industria manufacturera del cuero en todas sus ramas produce un bien de consumo semidurable, destinado –al menos en el marco doméstico- a segmentos de la población de medios y altos ingresos⁴.

En Argentina, el sector de artículos de cuero presenta en comparación con el calzadista -su hermano mayor- ciertas similitudes y también diferencias. El del calzado tiene un perfil más enfocado al mercado interno y fue fuertemente competido durante la convertibilidad por productos importados. La marroquinería y sus industrias afines tienen, por su parte, un mayor sesgo exportador y no sufrieron el mismo grado de competencia de productos importados las últimas décadas.

Entre las coincidencias es posible destacar aspectos tales como: su condición de actividades mano de obra intensivas; estructuras de oferta atomizadas, con una casi excluyente presencia de PyMEs en la misma. Obviamente, este par de ramas

⁴ Acentuada la tendencia del consumo por los segmentos de mayor poder adquisitivo luego de la devaluación del 2001.

concentra el consumo de una gran parte del cuero curtido en el país que no se exporta.

El sector de manufacturas de cuero debe afrontar las distintas “improntas” que vienen dadas aguas arriba en la producción del cuero a saber:

- 1) Producción ganadera: como se ha mencionado el cuero proviene de la faena bovina, con una oferta inelástica, por lo cual su precio es poco estable en los mercados y un aumento de este no garantiza un aumento de la producción del bien.
- 2) Frigoríficos: muestran una total independencia con su actividad predecesora, no teniendo así un cuidado integral de los cueros, los cuales presentan en la Argentina grandes problemas de clasificación por los problemas de marcado – se siguen marcando a fuego-, lastimaduras provocadas por alambres de púa y por el problema de la mosca de los cuernos
- 3) Curtiembres: gran concentración de la compra de los cueros en grandes unidades productivas que exportan su producción, las pequeñas curtiembres solo obtienen los “sobrantes” y con estos abastecen al mercado interno. Las estadísticas no reflejan el tipo de curtido que realiza este sector, es importante remarcar que no es lo mismo el curtido de un cuero para tapicería que cuero vaqueta para monturas de polo, esta distinción es de vital importancia ya que determina la especialización y valor que se agrega al cuero en su fase de curtido y determina el segmento de especialización de la industria.
- 4) Cultura empresarial: basados en los hechos que se describen en este trabajo, encontraremos falta de emprendimiento empresario en mejorar las condiciones para encontrar nuevos negocios y generar un mayor valor con los

productos vendidos. El cuero con un mejor tratamiento y cuidado desde sus inicios podría tener un mayor valor monetario por unidad (con una ganancia para la cadena en su conjunto), sin embargo la falta de iniciativa o gestión en el sector no ha permitido este desarrollo.

Estas características dan una impronta que marca y condiciona localmente a los productores de manufacturas de cuero. Corresponde considerar las empresas que intervienen como abastecedoras de insumos y maquinarias para los procesos que integran la cadena en sí. Aquí cabe considerar tres situaciones distintas.

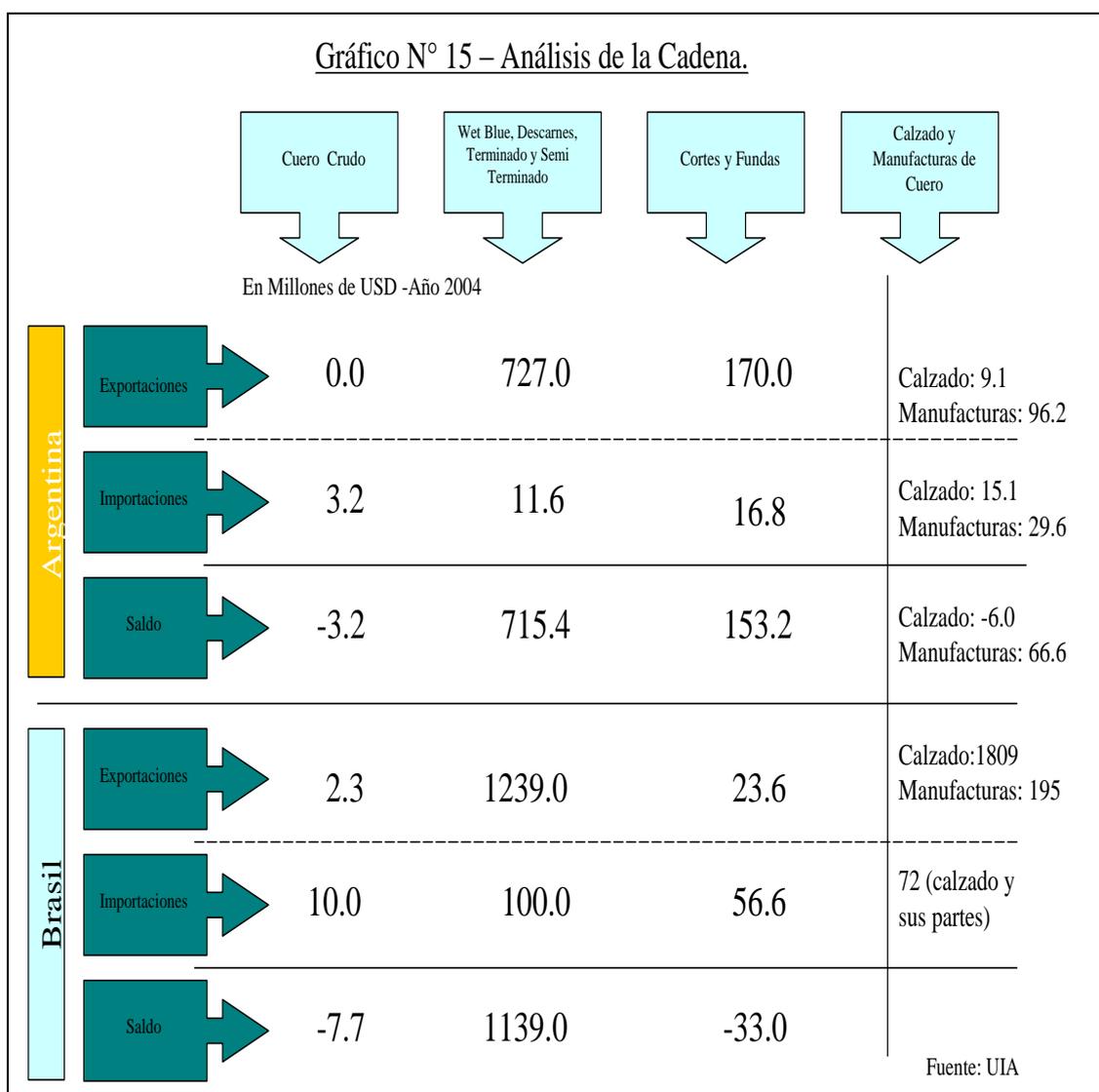
En primer lugar, se encuentran las empresas proveedoras de maquinaria. En la actualidad, la producción local ha sido desplazada en forma substancial por la importación, en particular de origen italiano y español, en menor medida maquinaria brasileña.

En segundo lugar, se encuentra la provisión de productos químicos. Estos tienen particular peso en el proceso de curtiembre y acabado. En el abastecimiento de productos químicos sobresalen las filiales locales de grandes empresas que operan globalmente.

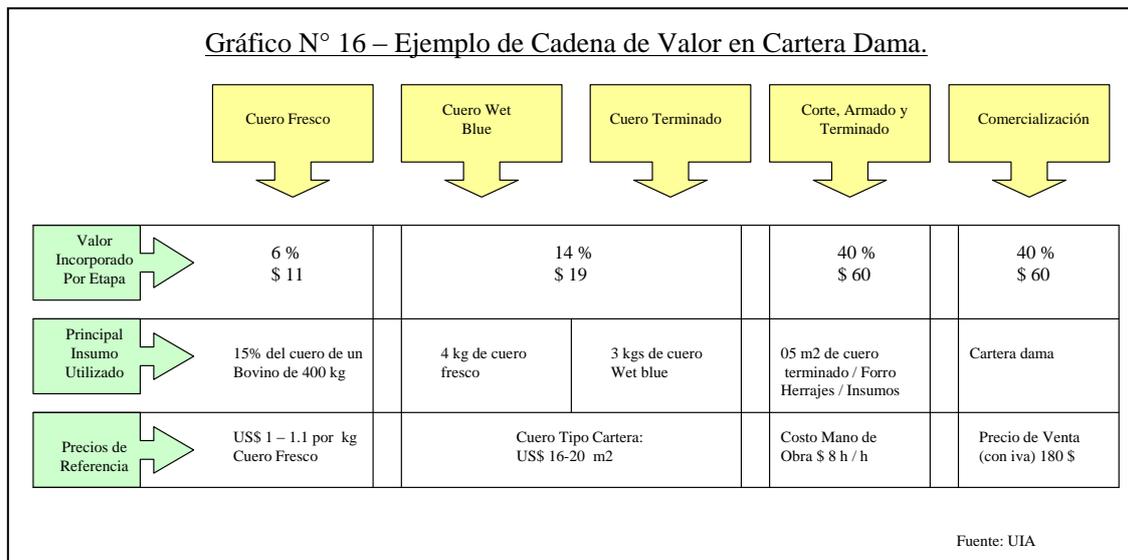
En tercer lugar, se encuentran las empresas proveedoras de accesorios y complementos. El ejemplo de mayor peso es el del abastecimiento de suelas y tacos para la industria del calzado. También en esta actividad predominan las pequeñas y medianas empresas de origen nacional. Es importante destacar que la industria manufacturera del cuero tiene innumerables vinculaciones con diversos sectores, de los cuales se nutre (en forma de materia prima) y los retro-alimenta con su producción.

Perfil de las etapas de valor del cuero.

En su conjunto el perfil exportador de la cadena se concentra en las primeras etapas industriales, en comparación con Brasil vemos que nuestro socio del MERCOSUR se encuentra focalizado en las etapas finales. Al analizar el gráfico número 15 podemos observar que en los productos de mayor valor agregado (manufacturas y calzado) Brasil posee una mayor vocación exportadora, con una baja tendencia a la importación. Por el contrario Argentina muestra una gran tendencia a la importación (siguiendo el ciclo económico del país en forma positiva), un claro ejemplo es el sector del calzado, que habiéndose recuperado y aumentado su producción, en su balance crecen en mayor proporción las importaciones que las exportaciones.



A fin de obtener una visión mas detallada del aumento del valor agregado en cada una de las etapas podemos ver el gráfico número 16:

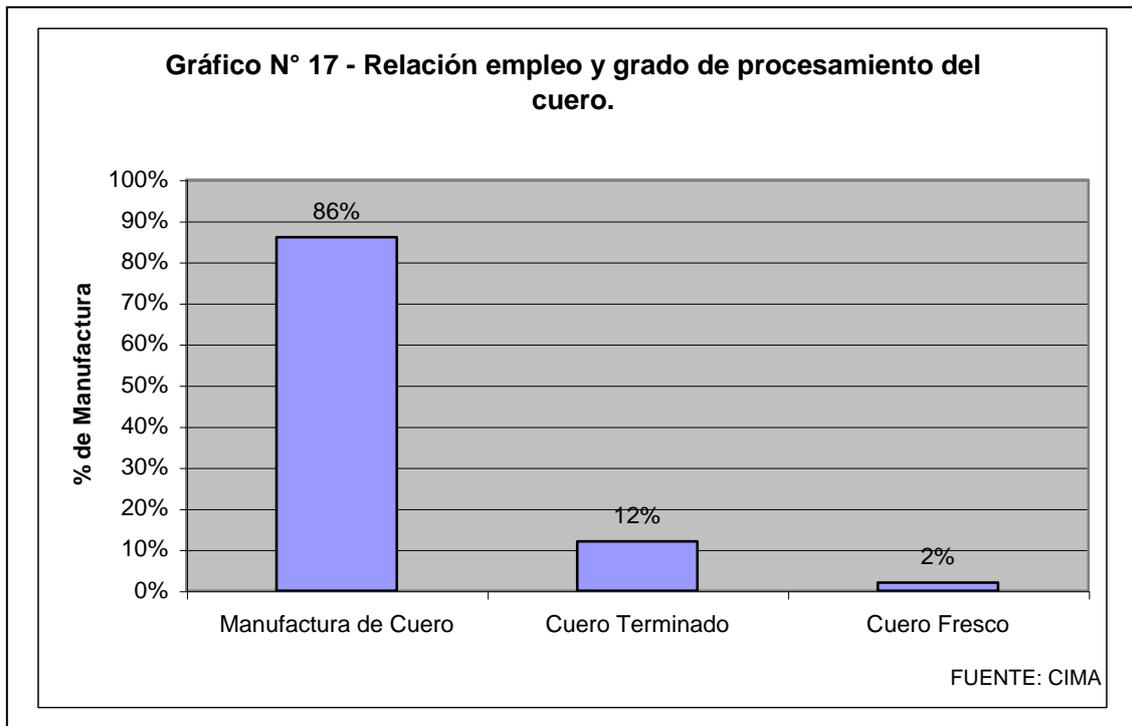


El análisis de estos cuadros nos muestra el alto valor agregado que se genera en la cadena del cuero aguas abajo, el potencial de generación de valor es alto a medida que se avanza en cada una de las etapas.

La aplicación de medidas que permitan el avance en la producción y manufactura del cuero no solo tienen efectos de generar mayor mano de obra sino también el de comenzar a dar forma y configuración a un sector que puede convertirse en un fuerte demandante de mano de obra y de sectores conexos, con una gran inserción internacional pudiendo convertirse en generador de divisas en forma permanente.

Seguindo datos informados por CIMA se estima que de un 100% del empleo que genera un producto manufacturado, solo un 12% se genera en las etapas de curtido, y si el cuero no fuese curtido y manufacturado solo se generaría un 2% del empleo, esto muestra claramente cuáles son los sectores que agregan mayor valor al cuero.

Observemos gráficamente esta información:



Existe un claro determinante del sector, la falla de mercado producida en el abastecimiento del cuero, esta falla no puede dejarse librada al azar, ni como históricamente se ha hecho, dejando que el mercado solucione este problema mediante un sistema de precios, deben ser políticas activas del estado las que lleven y/o permitan que los agentes puedan actuar en forma organizada y con expectativas razonables (por ejemplo poder abastecerse de cuero y no tener que importarlo curtido desde otros países, aún a precios mayores a los que pagarían localmente).

Evolución reciente del sector manufacturero del cuero.

Sobre la base de datos provistos por CIMA la industria dedicada a las manufacturas de cuero esta compuesta por alrededor de 250 empresas y ocupa aproximadamente 9000 personas.

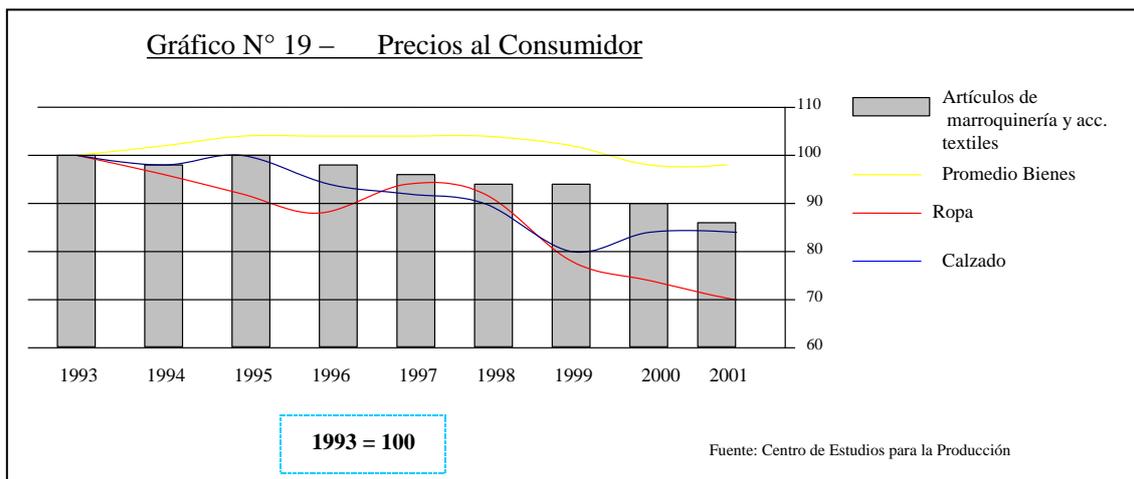
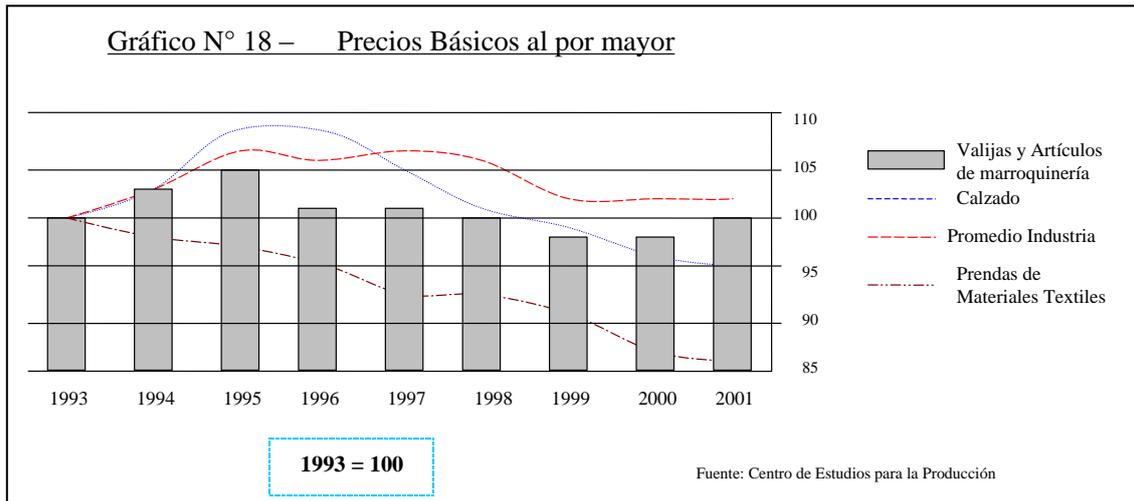
El Censo Nacional económico de 1993 –última información disponible que surge de un relevamiento sistemático- los ubicó mayoritariamente en la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires (alrededor del 80%), distribuyéndose el resto principalmente entre las provincias de Córdoba y Santa Fe.

Este sector, que representó el 0,3% tanto del Valor Agregado como del Valor Bruto de Producción (VBP) de la industria manufacturera en 1997, absorbía por entonces alrededor del 36% del cuero vendido por las curtiembres en el mercado interno.

Para analizar correctamente el rubro de manufacturas de cuero debemos analizarlo en cada una de sus diferentes ramas, ya que si bien todas las actividades comparten rasgos comunes tales como una alta incidencia de la mano de obra entre los factores de producción, importancia de la moda y diseño en el valor agregado de sus productos entre otras cada uno de estos sectores se ha comportado en forma diferente ante la apertura económica de los '90.

Los productores de talabartería y demás productos de cuero presentan un sesgo de mayor vinculación con los mercados externos que los que presentan las otras ramas como el calzado y las prendas de vestir.

Esto puede verse reflejado en la trayectoria de los precios básicos al por mayor y al por menor durante la década de 1990.



Si analizamos los gráficos precedentes vemos que la salida exportadora atenuó la recesión del mercado interno permitiendo mantener sus precios con relación a las otras ramas que debieron bajar sus precios en mayor cuantía debido a la competencia de productos importados. El mercado internacional si bien no es relevante para el conjunto de las firmas, lo es para las firmas mas competitivas. La participación de las exportaciones en el valor de la producción es estimada entre el 5% y el 10%⁵. Las exportaciones del sector alcanzaron los 56 millones de dólares en los mejores años de la década del 90' y rozaron los 30 millones en el 2003.

⁵ Centro de Estudios para la Producción

En el informe del CEP se han calculado las compras externas en el mercado interno ronda entre el 6% y el 9%. Según datos de la MIP⁶ '97 la participación de las importaciones sobre la demanda ha rondado el 13%, mientras que la exportación en el valor bruto de producción ha sido del 7%.

El principal importador del mundo es EEUU, siendo el primer mercado de exportación de nuestro país y el principal exportador mundial China. El peso relativo de Argentina en el comercio mundial de las manufacturas de cuero es mínimo, participando en alrededor del 2 % de las exportaciones globales (sin tomar en cuenta los cueros curtidos para tapicería como manufacturas).

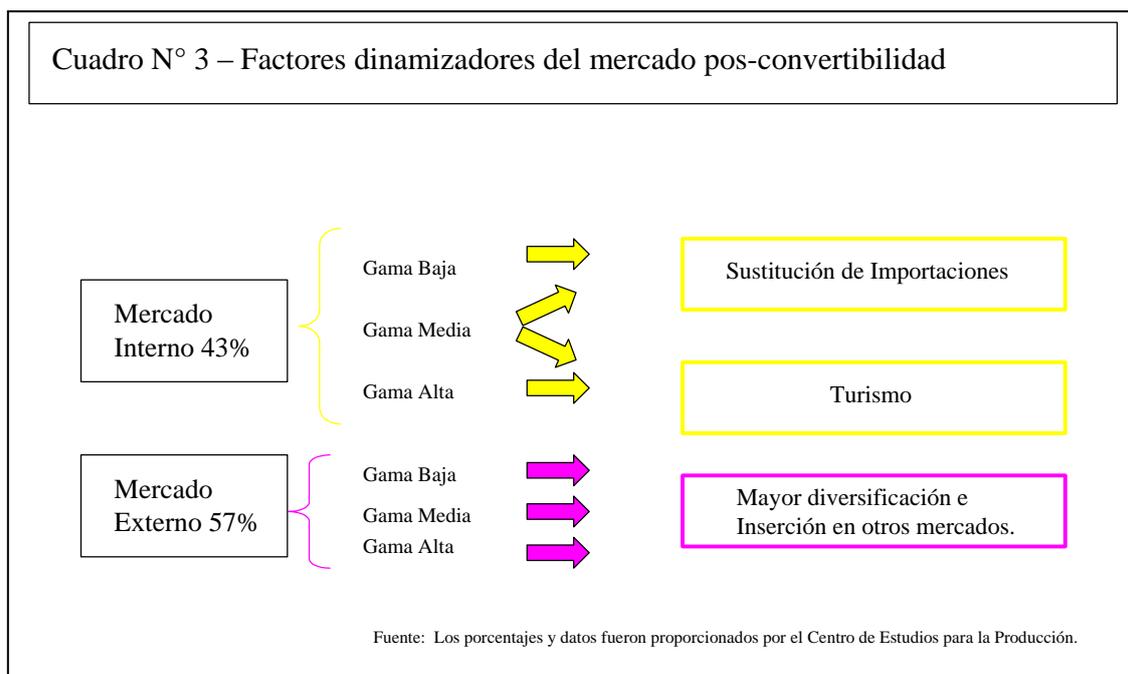
La devaluación provocó un brusco cambio en los precios relativos desencadenando un proceso sustitutivo de las importaciones y permitió que el sector y sus proveedores locales⁷ fuesen más competitivos en los mercados externos.

No fue solo la devaluación que provocó un gran impacto, sino que la mayor estabilidad macroeconómica y política lograda a partir del 2002, alentó una fuerte entrada de turistas, que se han convertido en fuertes demandantes de las manufacturas, especialmente en lo que se refiere a prendas de vestir y marroquinería, las ventas a turistas si bien no se exhiben en el rubro exportaciones podría considerárselas como tales (hasta son exentas de IVA, el cual se devuelve a los extranjeros). Basta comprobar la promoción por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de Centros Comerciales a Cielo Abierto, estos pueden ser fácilmente distinguidos, actualmente encontramos estos centros en la calle San José en su intersección con la Av. Belgrano, en la calle Murillo y a lo largo de la calle Florida, la

⁶ (MIP) Matriz Insumo Producto

⁷ Al producirse una devaluación los productos comprados en el mercado interno (excepto el cuero que mantuvo su precio real en dólares) sufrieron un fuerte cambio de valores relativos en relación a iguales productos extranjeros

característica común es que los locales se dedican a los productos de cuero con una casi exclusiva dedicación al turismo.



Durante la convertibilidad instaurada en 1991 las tres quintas partes de los fabricantes dirigían su producción al mercado interno, luego de la devaluación y el cambio producido políticamente casi el 60% de las fábricas exportan, aunque debe reconocerse que muchas lo hacen esporádicamente.

En forma histórica aquellos que han logrado insertarse en el comercio internacional han sido los fabricantes de gama alta, quienes con productos de alto valor agregado (fina terminación y excelente diseño), mientras que luego de la devaluación comenzaron a realizarlo los de gama media y baja, permitiendo a estos nuevos sectores abastecer y ampliar sus mercados objetivos.

No debe olvidarse el consumo por parte del turismo, actualmente una parte relevante –al menos el 15% de la producción del 65% de las firmas productora esta dirigido a este sector, en la década previa bajo la convertibilidad el porcentaje era sustancialmente

menor⁸). El turismo se ha convertido en una gran fuerza dinamizadora para el sector, permitiendo el acceso a mercados externos en forma directa a través del consumo directo.

La sustitución de productos importados por nacionales ha mostrado un gran dinamismo, logrando alcanzar el 58% de las fábricas productoras. Al año 2005 encuentra a la industria con una ocupación estimada en el 70%⁹ mientras que en el 2001 la ocupación se encontraba en el 30%¹⁰.

Pese a la devaluación como se ha mencionado anteriormente el insumo principal, el cuero continuó manteniendo su precio en dólares.

Para realizar una correcta evaluación de la devaluación sobre estas firmas podríamos analizar varios factores productivos y su incidencia en el costo de fabricación del producto. Los salarios¹¹ nominales permanecieron prácticamente sin alteraciones durante el año 2002, crecieron un 15% en el año 2003 y experimentaron un fuerte crecimiento en el 2004 debido a los aumentos no remunerativos dispuestos por decretos presidenciales, en el 2005 los mismos han continuado creciendo.

CUADRO N° 4					
Estructura de Costos No Financieros pre y pos devaluación para el Sector de Manufacturas de cuero.					
CONCEPTO	2001	2002	2003	2004	2005
Insumos industriales	68.4	73.5	73.2	73.4	73.2
Insumos No industriales	19	14.9	15.8	15.9	15.9
Insumos importados	3	5.2	4.5	4.1	4.3
Impuestos Indirectos	1.6	1.8	1.8	1.8	1.8
Costo Salarial	8	4.6	4.7	4.8	4.8
TOTAL	100	100	100	100	100
Fuente: Centro Estudios para la Producción					

⁸ Fuente Encuesta CEP(Centro de Estudios para la Producción)

⁹ Fuente CIMA

¹⁰ CEP

¹¹ Debe recordarse que esta es una actividad intensiva en mano de obra de carácter artesanal

Podríamos inducir que las firmas a fin de poder combatir en la década del '90 los crecientes costos salariales (medidos en dólares) han incurrido en una mayor informalidad del sector, aprovechamiento de las medidas de flexibilización laboral y por supuesto mortandad de una gran cantidad de compañías¹².

El cuero curtido explica el 56%¹³ de los costos totales promedio de la industria de accesorios de cuero¹⁴. Quienes proveen este cuero son las pequeña y medianas curtiembres para este sector.

El sector manufacturero se encuentra ante una gran oportunidad de acercarse e insertarse en el mundo, con un mercado local en pleno crecimiento, impulsado por el creciente turismo internacional (alto demandante de productos de cuero en la Argentina) posee una base nacional que permite a los empresarios lograr el conocimiento de cómo producir, conseguir calidad y escalas suficientes para producir en las franjas medias y altas de valor (debe recordarse que al ser un producto altamente artesanal no es necesario una gran escala para obtener costos competitivos).

La política cambiaria permite además un financiamiento adicional para los exportadores, cabe de esperarse que los agentes del sector puedan llevar sus estrategias a una diversificación de su producción hacia terceros países, sin embargo problemas como el abastecimiento del cuero y la clasificación son grandes trabas que no permiten que las pequeñas y medianas curtiembres dar a los productores de manufacturas locales el producto que la Argentina potencialmente podría utilizar como materia prima.

¹² El mercado interno no podía absorber todo lo producido por las firmas locales, siendo reemplazadas por productos foráneos

¹³ En la convertibilidad la participación del cuero sobre los costos totales estuvo en el orden del 50% y luego alcanzó, tras la devaluación, el 58% para bajar dos puntos en el 2003.

¹⁴ CEP

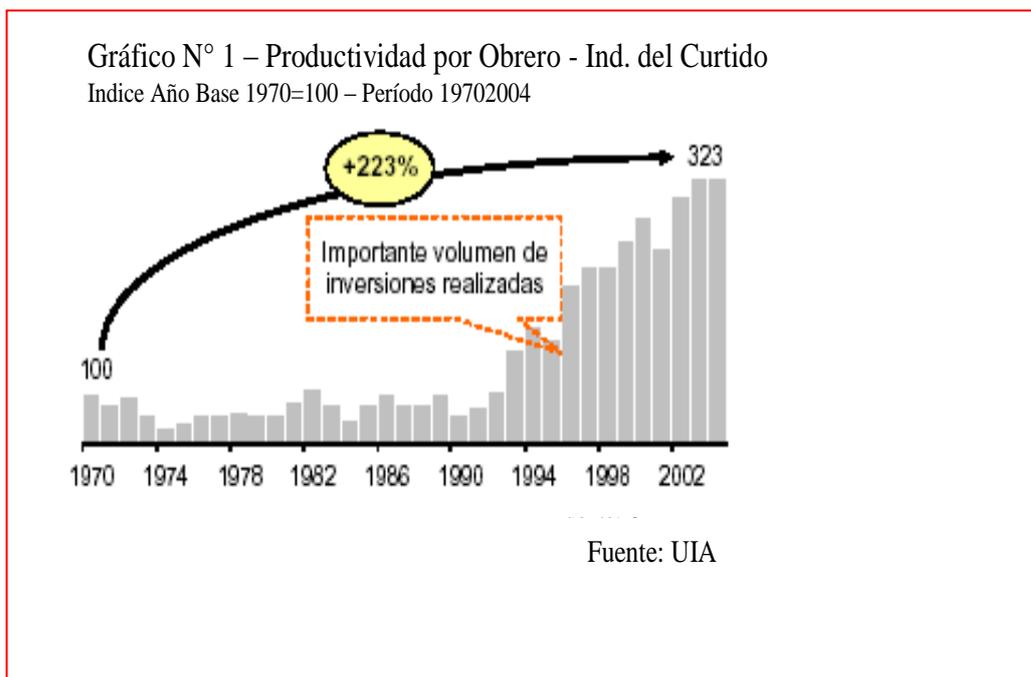
Este grave problema subsiste debido a la desarticulación del sector, como hemos visto en la historia los últimos eslabones de la cadena se encuentran sin coordinación, no son las fuerzas del mercado quienes podrán acercar y coordinarlo, sino las políticas públicas que delineen una estrategia para el sector y permitan la creación de sinergias entre los diferentes actores de la cadena.

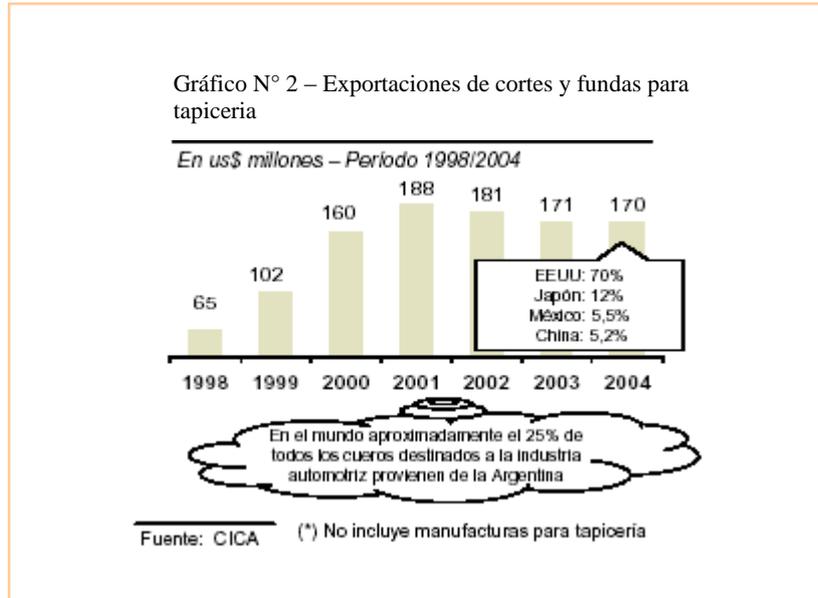
Análisis de la Vinculación del Sector con el Mundo.

EXPORTACIONES DEL SECTOR.

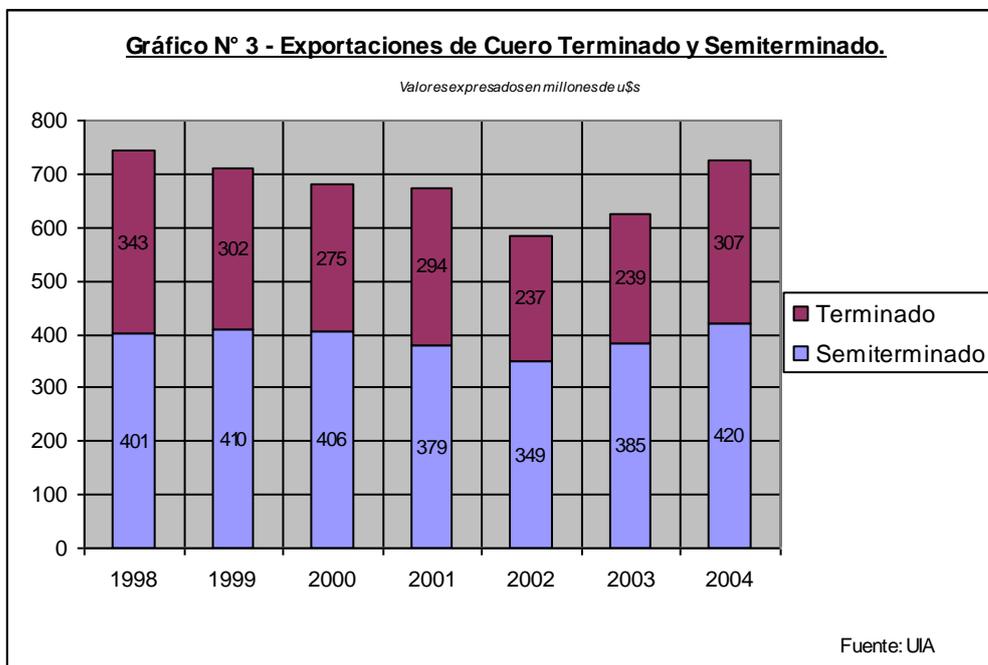
La cadena industrial cuero y sus manufacturas constituye una actividad exportadora de gran significación en nuestro comercio internacional con ventas externas, para el conjunto del complejo industrial, por valor de u\$s 860,6 millones en el año 2001 ubicándose entre las actividades productivas con mayor presencia en los mercados internacionales.

Sin embargo no es menos cierto que en el año 2001, el 92% de esas exportaciones estuvieron integradas por cueros semi-terminados y terminados. Al respecto cabe señalar la preocupación existente del sector manufacturero ante el aumento de las exportaciones de cuero crudo y de aquellos procesados solo hasta el grado wet blue (esto podría explicar la alta productividad observada en el siguiente cuadro, por supuesto sin olvidarnos de las fuertes inversiones hechas por el sector en la década de los '90).

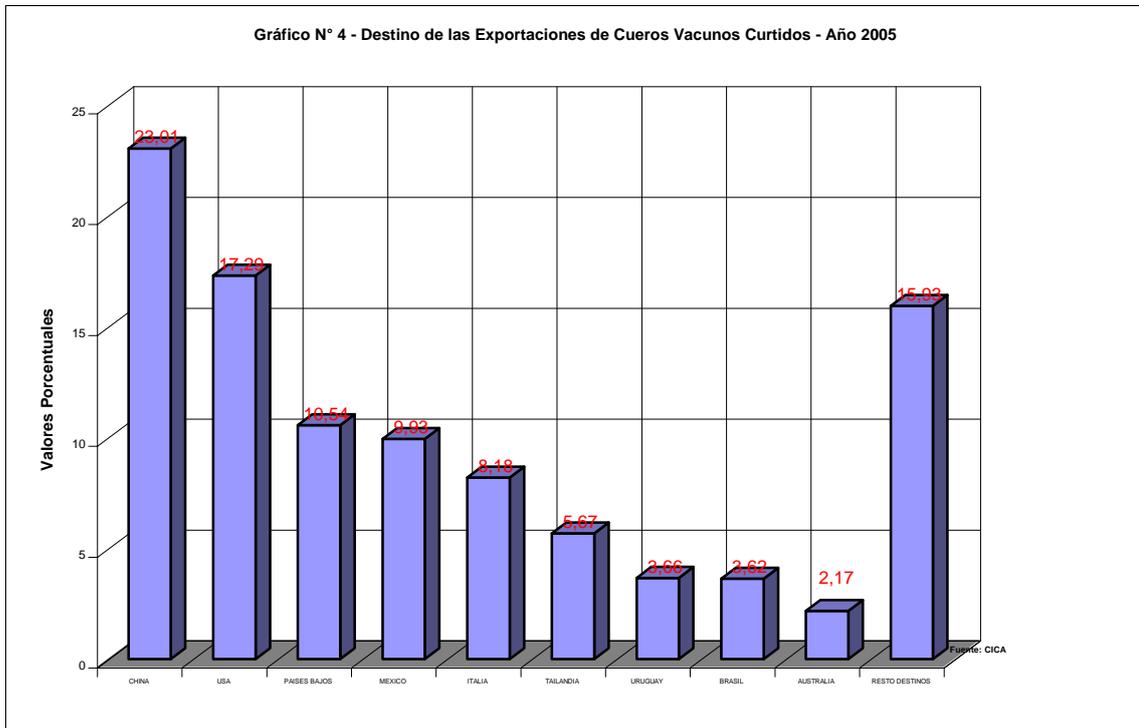




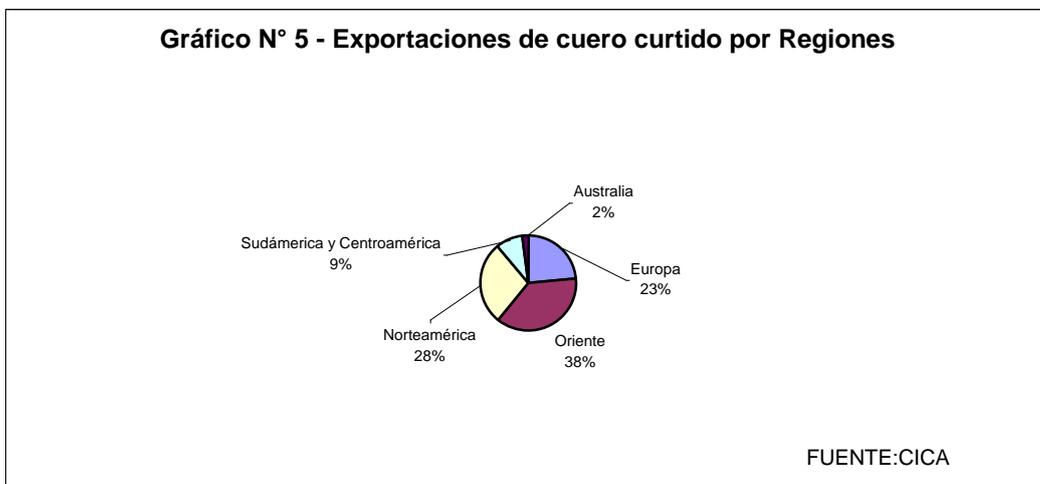
En la actualidad los industriales de la cadena de valor del cuero han planteado al Ministro de Economía la derogación de la resolución 655/05 que bajó del 15 al 8% las retenciones a las exportaciones de cueros crudos y semi-terminados, ya que de enero a noviembre de 2005 las exportaciones de cuero salado y wet-blue promediaron las 56,9 toneladas mensuales mientras que durante el mes de diciembre experimentaron un descomunal salto que multiplicó casi por 20 este promedio. En el mes de diciembre de 2005 se exportaron 1.056,2 toneladas de cuero sin procesar.



Las curtiembres están fuertemente orientadas al mercado externo habiendo producido un importante proceso de mejora en la productividad y en la calidad de sus productos, logrando mantenerse a la vanguardia tecnológica.

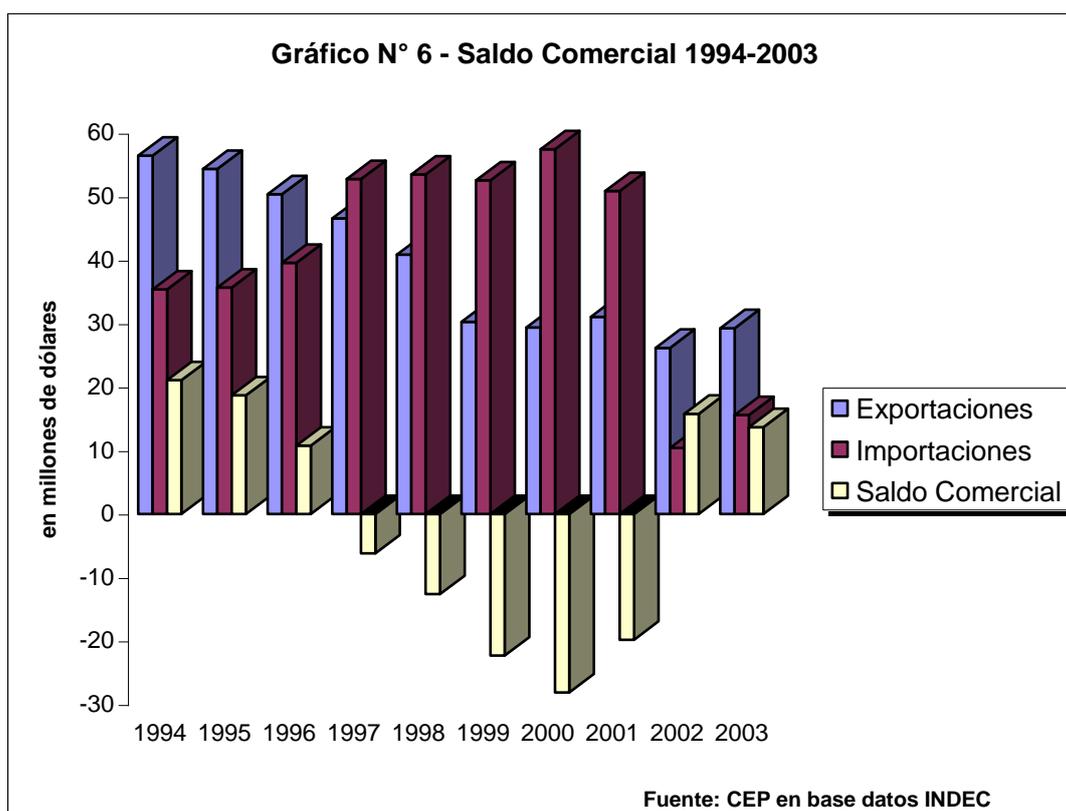


Las exportaciones del sector curtidos se encuentran fuertemente centralizadas en 5 países según podemos observar en el gráfico número 4, entre China, USA, los Países Bajos, México e Italia consumen el 68.95% de nuestros cueros.



Luego de un primer análisis de las exportaciones de cueros curtidos, podemos introducirnos en lo relativo al comercio exterior de las manufacturas de cuero. Para analizar este sector nos basaremos en estadísticas del capítulo 42 de la Nomenclatura Común del Mercosur.

En primer lugar podríamos observaremos qué ha pasado con el sector en un período acotado en la República Argentina, en este primer análisis del sector podemos observar tres períodos bien diferenciadas entre sí.



La primer fase que dura hasta 1997 muestra un claro achicamiento de la brecha comercial superavitaria, provocado por la mortandad de firmas en ese periodo y por su imposibilidad de exportar¹, también debe entenderse que una gran cantidad de firmas luego de la gran expansión de la demanda ocurrida en nuestro país en 1992, 1993 y 1994 se dedicaron exclusivamente al mercado interno.

¹ Los costos de las firmas se encontraban en dólares, siendo una actividad intensiva en trabajo el salario medido en dólares no permitía exportaciones de productos de gama media y baja

En la segunda etapa las importaciones pegan un salto de casi el 34% (entre 1996 y 1997) pasando de 40 a 53 millones de dólares. Entre 1998 y 1999 las exportaciones observaron una fuerte caída del 30%, agudizándose el déficit.

En el tercer período que comienza a partir de la devaluación, el resultado vuelve a ser favorable, (se nota en forma inmediata un derrumbe de las importaciones).

Durante 10 años el sector perdió sistemáticamente inserción internacional, una inserción que había sido lograda a través de muchos años de experiencia internacional.

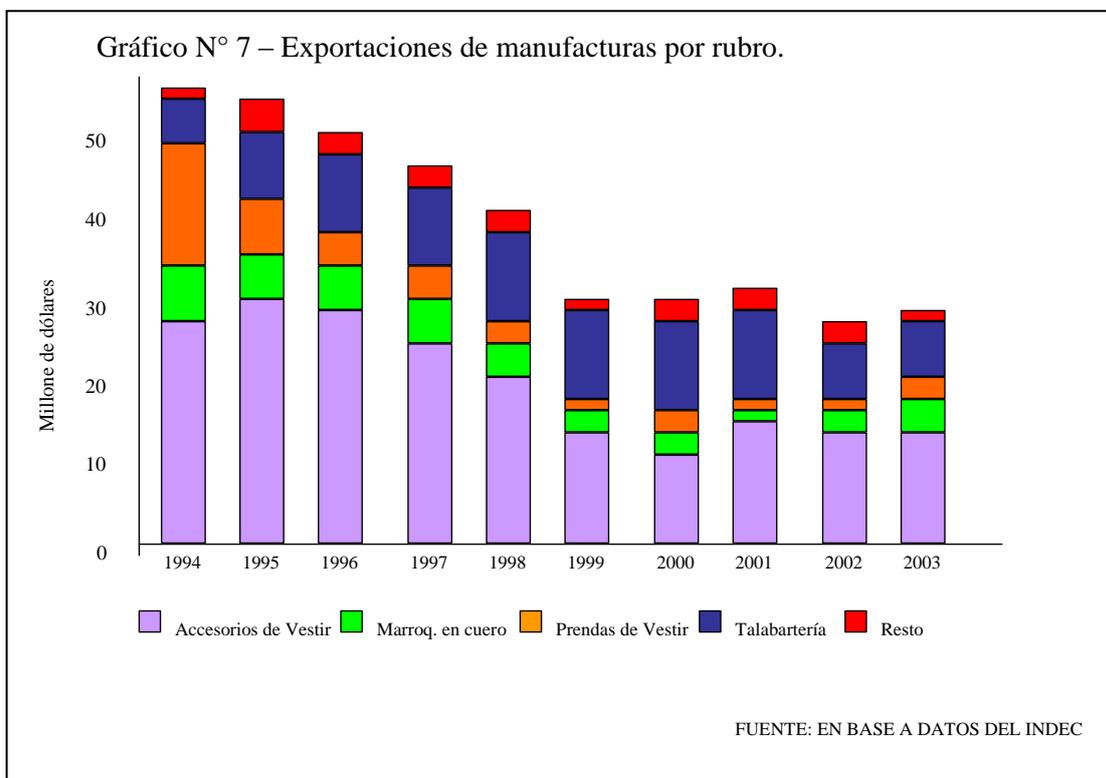
En la convertibilidad las ventas externas fueron reduciéndose, previo al efecto tequila en 1995 se encontraban en el orden del 10% de productos exportados sobre lo producido llegando a su piso en el 2001 mostrando solo un 5%. El derrumbe de las exportaciones (notorio al medirlo en forma porcentual), era casi un 45% en siete años, pasando de exportar 56 millones de dólares a 31 millones en el último año de la convertibilidad.

Entre los factores relevantes de la trayectoria en estos años fue la pérdida de competitividad tanto como por la apreciación cambiaria real² y una baja inserción al mercado internacional del sector.

Con relación al tipo de cambio real debemos hacer especial referencia a la baja de los reintegros al sector, en 1994 eran del 20%, en 1995 son bajados al 15% llegando finalmente a ser de tan solo el 12% en el año 2000. Luego de la devaluación y del cambio radical del tipo de cambio real, el reintegro se llevo al 6% sobre el valor FOB, pero se colocó un derecho de exportación del 5%.

² Esto debe sumarse la baja de los reintegros para la exportación y la baja de los aranceles externos para la importación

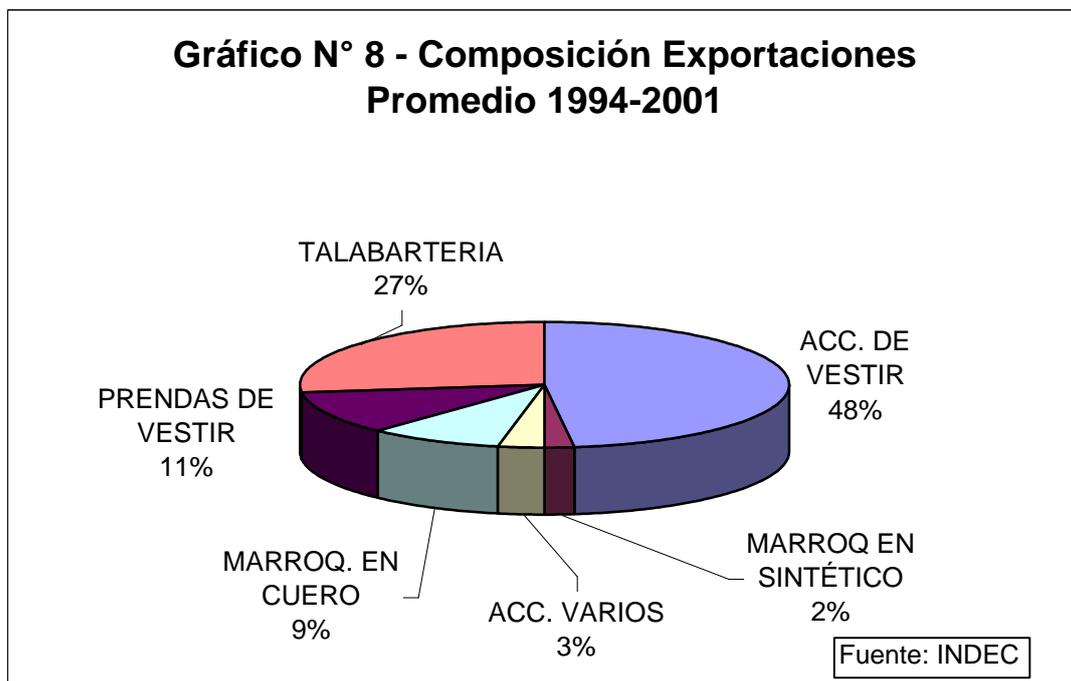
Entre los diferentes productores debe diferenciarse entre 1994 y 2001 la trayectoria de los sectores productores de accesorios de vestir –fundamentalmente cinturones- y los artículos de talabartería que mostraron un mayor dinamismo en el comercio internacional. Talabartería fue el único rubro que no varió (en monto y volumen) las colocaciones en el exterior, es por eso que aumentó en forma proporcional su participación en el total exportado en el conjunto de productores de marroquinería. El principal destino de las exportaciones ha sido EEUU, el segundo lugar a sido Chile quien en estos años ha mostrado un continuo crecimiento y su cercanía geográfica permite a pequeñas y medianas empresas comenzar en sus exportaciones. Otros mercados donde se dirigieron las exportaciones argentinas han sido Alemania, Brasil, Holanda, Francia, España y el Reino Unido.



La devaluación pese a lo pensado por el común de la gente no provoca un salto exportador, ya que trae problemas para todo el sector productivo que debe enfrentarse a una recesión en su principal mercado (el interno), luego de la

devaluación en el 2002 las exportaciones cayeron un 16%, para recuperarse en el 2003 recobrando valores cercanos al año 2000.

En la década del 1990 los productos de talabartería habían mantenido su participación en las exportaciones y sobre el final aumentado las mismas, en el año 2002 estas caen un 40% (con relación a la participación de las exportaciones en el sector) mientras que los artículos de marroquinería en cuero y las prendas evidencian un fuerte aumento de entre un 62% y 56% respectivamente³. En el año 2003 la talabartería crece un punto porcentual, mientras que los otros dos rubros mencionados continuaron el camino ascendente iniciado en 2002⁴.

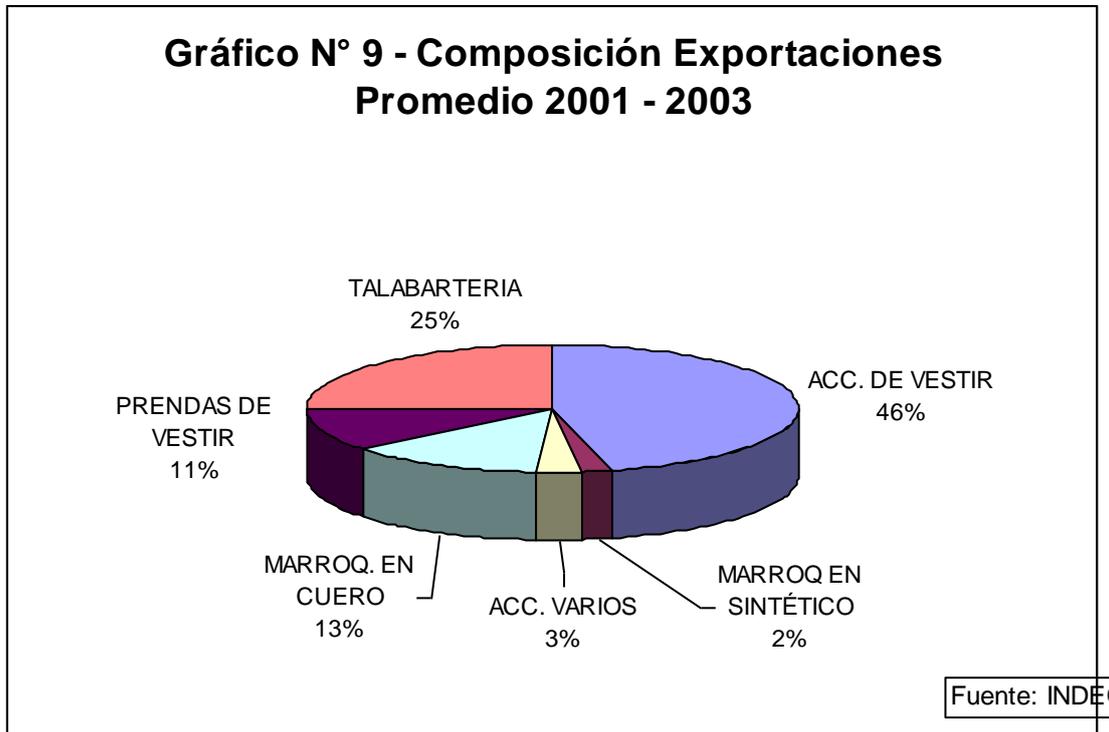


Los rubros con un menor sesgo exportador –marroquinería textil y sintética y accesorios varios- cayeron en 2002 y 2003. Durante la década pasada compitieron fuertemente con los productos importados, siendo su fuerte la producción para el mercado interno.

³ Debe tenerse en cuenta que estos porcentajes son elevados por el efecto de que estos sectores parten de porcentuales bajos de exportación.

⁴ Vale la pena destacar que en el 2002 comienza el repunte del mercado interno.

Luego de la devaluación un mayor número de empresas entró al negocio exportador, en el 2001 el 20 % (Fuente CEP) vendía productos al exterior mientras que en el 2003 el porcentaje había aumentado al 48%.



Cabe destacar la menor concentración en las firmas exportadoras en los rubros mencionados. En el sector de prendas de vestir –cinturones- y talabartería entre 4 firmas representan el 60% de lo exportador por el sector.

Pese a la devaluación, los dos principales destinos continuaron siendo los mismos (EEUU y Chile), mostrándose variaciones entre países con menor peso relativo. España pasó a importar un 8% de las exportaciones argentinas, igualando a Chile, mientras que los brasileños disminuyeron de una etapa a otra del 4.5% al 1.2% de las exportaciones argentinas.

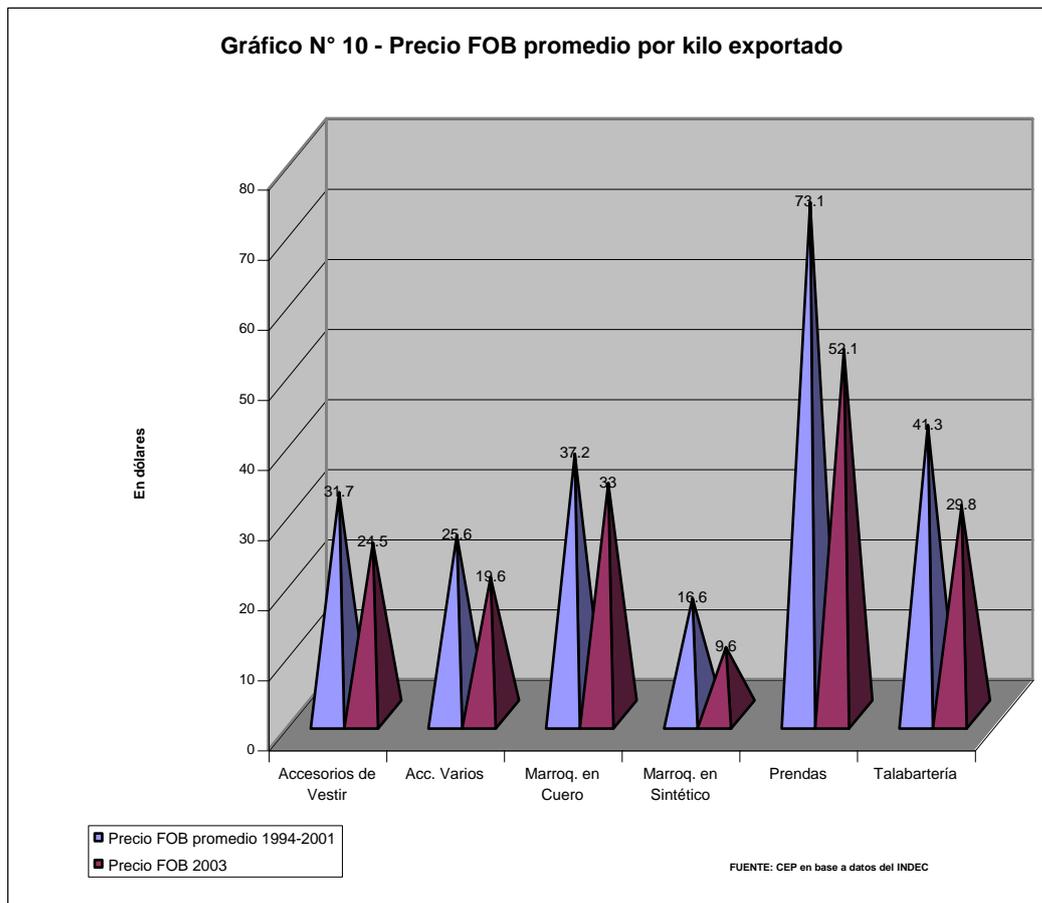
CUADRO N° 1 -RANKING PRINCIPALES DESTINOS POR PRODUCTOS:
2003 VERSUS DÉCADA DE 1990

RUBRO	AÑOS	PRINCIPALES DESTINOS		
		1°	2°	3°
ACC DE VESTIR	2003	EEUU (87%)	CHILE (6%)	JAPON(2%)
	PROMEDIO 1994-01	EEUU (86%)	CHILE (3%)	REINO UNIDO (3%)
MARROQ. EN CUERO	2003	ESPAÑA (27%)	CHILE (23%)	EEUU (14%)
	PROMEDIO 1994-01	EEUU (33%)	BRASIL (16%)	ALEMANIA (13%)
PRENDAS DE VESTIR	2003	CHILE (19%)	EEUU (18%)	ESPAÑA (15%)
	PROMEDIO 1994-01	CHILE (36%)	EEUU (23%)	BRASIL (10%)
TALABARTERIA	2003	EEUU (33%)	FRANCIA (9%)	PAISES BAJOS (8%)
	PROMEDIO 1994-01	EEUU (36%)	PAISES BAJOS (14%)	FRANCIA (11%)
TOTAL(*)	2003	EEUU (53%)	CHILE (9%)	ESPAÑA (8%)
	PROMEDIO 1994-01	EEUU (58%)	CHILE (6%)	ALEMANIA (5%)

Nota (*): el total incluye, además de los rubros que aparecen en el cuadro, los productos de marroquinería en sintético y accesorios varios.

FUENTE: INDEC

La caída generalizada del valor en dólares por kilogramo exportado en todos los conjuntos de productos es algo remarcable del escenario pos devaluación.



Las exportaciones, que comenzaron a aumentar luego de la devaluación cobran una particular relevancia ya que hace menos dependiente a las firmas del mercado nacional y su demanda local.

La exportación esta ligada en forma clara con la moda, y con los frecuentes cambios de la tendencia, viéndose esto en los esfuerzos e inversión en diseño de producto. Entre quienes realizan mayores inversiones en diseño de los productos se observa una mayor orientación exportadora. La mayor parte de los exportadores (65%) no gastan mas del 10% de su facturación en este ítem (fuente CEP).

Cuadro N° 2 - Distribución de las firmas según su orientación en exportadora e inversión en diseño

EXPORTACION / VENTAS EN %					
GASTO EN	RANGOS	MAS DEL 75%	ENTRE EL 50 Y 75%	ENTRE EL 25 Y 50%	MENOS DEL 25%
DISEÑO /	MAS DEL 15%	13%	4.30%	4.30%	0%
	ENTRE EL 10 Y 15%	0%	0%	4.30%	8.70%
	ENTRE EL 5 Y EL 10%	4.30%	8.70%	4.30%	17.40%
VENTAS EN %	MENOS DEL 5%	0%	4.30%	0%	26.10%
FUENTE: CENTRO ESTUDIOS PARA LA PRODUCCIÓN					

En base a los datos proporcionados por la encuesta tomada como fuente de información podemos observar que las empresas con mayor vocación exportadora son también aquellas que realizan una constante inversión en diseño, el desarrollo de nuevos modelos, especialización de la mano de obra y el mantenimiento de la calidad en el tiempo son puntos indiscutiblemente necesarios para lograr una plaza estable en los mercados externos.

Existe una correlación positiva entre aquellas empresas que invierten en diseño, calidad e innovación en forma constante y su nivel de exportaciones.

IMPORTACIONES DEL SECTOR.

Al igual que en el análisis de las exportaciones dividiremos a las importaciones en 3 etapas a fines de poder estudiarlas y observarlas en forma segmentadas.

En el primer período de 1994 al 2001 las importaciones crecieron ininterrumpidamente⁵, particularmente entre los años 1997 a 1998 donde aumentan un 34%, podemos destacar que estas importaciones no resultaron de un crecimiento del mercado interno, sino de un efecto sustitución de la producción local.

Entre los productos mas afectados por la competencia externa en el mercado Argentino podemos nombrar a los artículos de marroquinería textil y accesorios de cuero⁶, que explicaron entre el 80% y el 85% del total de ingresos del exterior. Estas categorías presentaron déficit en su balanza comercial a lo largo de toda esta etapa⁷. Existen diversos factores que explican por que estos rubros fueron los mas vulnerables a la competencia externa:

- La tecnología y escala son factores determinantes en la producción de estos bienes, ya que requieren una menor componente de mano de obra artesanal y tienen menores requerimientos capitales intensivo para su producción. El principal exportador de estos productos es China.
- Son las categorías con menor utilización intensiva del cuero. Este insumo en ambas tiene una escasa incidencia en el costo, lo que reduce sensiblemente la ventaja de la disponibilidad local del insumo.

⁵ Crecieron de 35.4 millones de dólares en 1994 a 51 millones en 2001.

⁶ Guantes para deporte, pulseras para reloj.

⁷ Adicionalmente debe destacarse que son las ramas menos importantes entre las exportaciones en su conjunto.

El principal proveedor externo del mercado Argentino en el lapso 1994 a 2001 fue China⁸, en orden de importancia, muy alejado del primer lugar se ubica Hong Kong con un 5.8%, seguido por EEUU con un 4.5%, Brasil con un 3.9%, Taiwán con un 3.6% e Italia con un 2.9%.

Post devaluación, ya en el año 2003 la composición por rubros de las compras externas cambia un poco respecto de la década pasada. La participación de accesorios varios creció del 32% al 47%, cayo la marroquinería en sintético y prácticamente desapareció la talabartería.

Gráfico N° 11 - Composición Importaciones Argentinas. Promedio 1994 - 2001

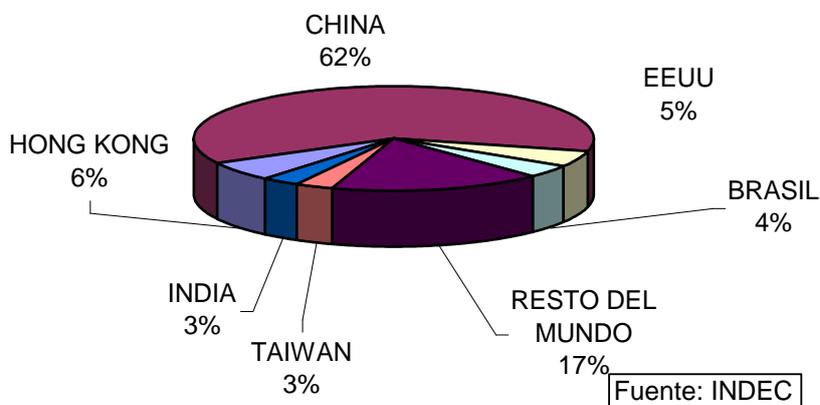
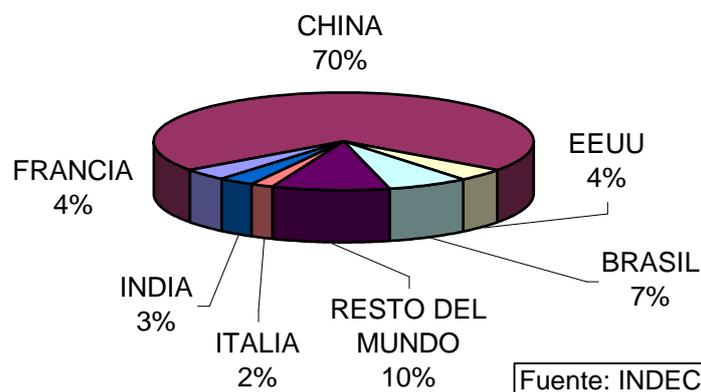


Gráfico N° 12 - Composición Importaciones Argentinas. Promedio 2001 - 2003



Con el tipo de cambio real modificado luego de la devaluación, en el 2003 China acentuó su posición de principal origen, ya que su participación en la torta importadora se amplió en nueve puntos porcentuales⁹, los otros cambios que se ven luego de esta cambio de paridad son las siguientes:

- Las compras a Hong Kong y Taiwán se redujeron significativamente
- Brasil amplió su participación al 7%
- Francia gana participación, particularmente en marroquinería de cuero en la gama alta.
- India escala posiciones como oferente de prendas de vestir.

CUADRO N° 3 - PRECIO CIF PROMEDIO POR KILO IMPORTADO

	PROMEDIO 1994-2001		PROMEDIO 2003	
	MUNDO	MUNDO SIN CHINA	MUNDO	MUNDO SIN CHINA
ACC. DE VESTIR	5	12.6	5.4	10.6
ACC. VARIOS	4.1	7.1	2.5	8.5
MARROQ. EN CUERO	12.8	31.9	36.3	56
MARROQ. EN SINTÉTICO	4.3	6.4	2.7	6.4
PRENDAS DE VESTIR	44.9	63.6	36.5	95.3
TALABARTERÍA	8.7	10.5	4.9	22.8

FUENTE: INDEC

En 2003 los valores promedio por kilo importado disminuyeron en la mayoría de los rubros respecto de los prevaecientes durante el período 1994-2001.

Cabe destacar en general que el precio de las importaciones chinas es muy inferior a las del resto del mundo, lo que hace caer fuertemente el valor medio de los productos que ingresan del exterior.

Los precios de exportación superan ampliamente a los de importación, el único rubro donde la brecha se reduce considerablemente es en las prendas de vestir.

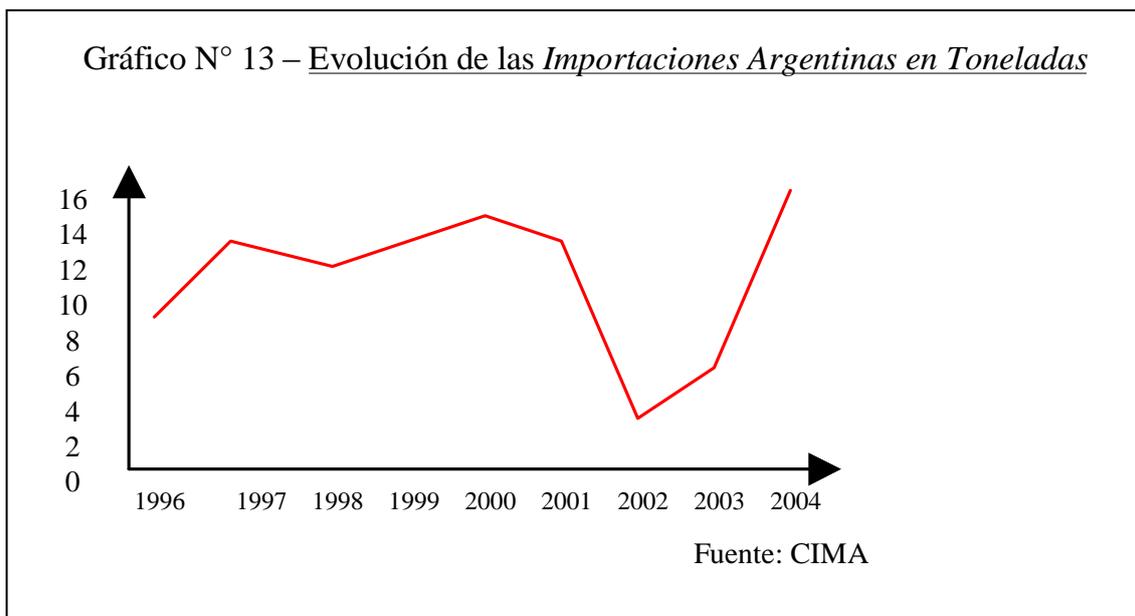
La devaluación permitió que la moneda Argentina se acercara a su valor histórico, de esta manera el sector marroquino comenzó a recuperar parte del mercado interno

⁹ Pese a que en forma absoluta se redujo fuertemente.

perdido con los competidores de oriente. Luego de un estudio de CIMA (Revista CIMA Agosto 2004) se ha presentado una investigación acerca de la sub-facturación de los productos originarios del sudeste asiático, sumándose además del daño hacia la industria el perjuicio incurrido a la población en general a través de la evasión al fisco.

Haciendo un análisis de las importaciones en un período reciente, considerando las principales posiciones arancelarias, los orígenes relevantes y sus precios se ha hecho el siguiente análisis.

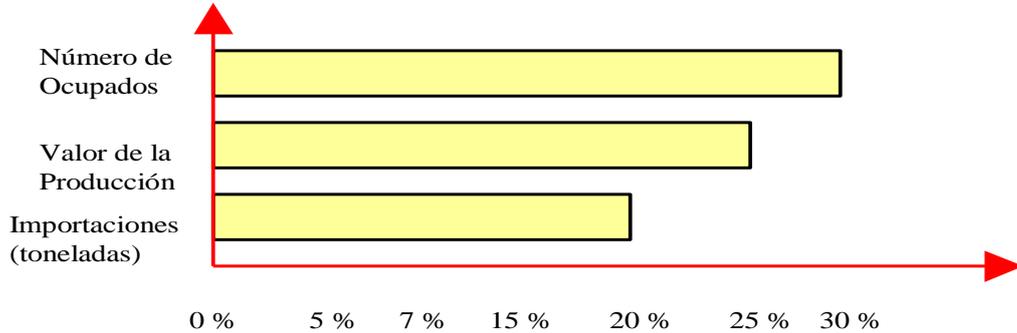
La unidad de medida a utilizar será el peso en kilogramos de las importaciones ya que la diversidad de artículos y tamaños no permite considerar a las unidades como variable homogénea, existiendo una íntima relación entre el precio del artículo y su peso, tomando en cuenta que cada posición detalla los materiales que componen el producto.



El gráfico número 13 nos muestra la tendencia creciente de las importaciones de manufacturas de cuero por parte del mercado argentino, esto es coherente con el crecimiento sostenido del país pero a continuación analizaremos si este aumento se

basa en una competencia leal o desleal debido a precios subfacturados o subvencionados.

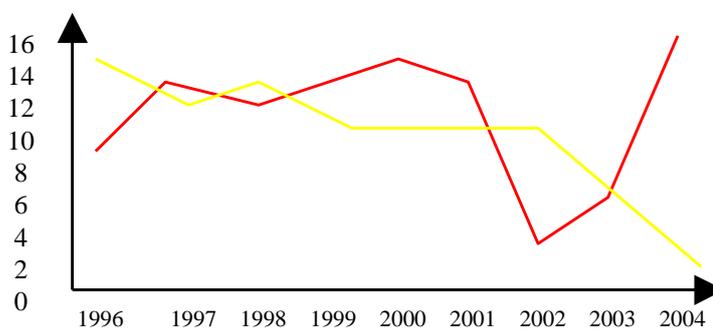
Gráfico N° 14 – Variaciones entre 2001 y 2003 en el sector de manufacturas de cuero.



Fuente: CIMA

A partir de la recuperación iniciada en el 2002 el sector incrementó sustancialmente el empleo, que supero el aumento de la producción y de las exportaciones (gráfico 12). Las importaciones del Capítulo 42 vienen registrando bajas en los valores declarados de los artículos, mostrando una aceleración de este proceso luego de la devaluación.

Gráfico N° 15 – Comparación Importaciones capítulo 42 – precio x kgs(amarillo) Versus Exportaciones Argentinas en Toneladas(rojo)



El gráfico 15 muestra el valor declarado por kilogramo de las importaciones de Capítulo 42. En el cuadro número 4 podemos observar el análisis de lo que sucede en otros países desarrollados, claramente se puede observar que los precios en la Argentina son inferiores a los del resto de los países seleccionados. Vale la pena hacer referencia que la mayoría de estos países seleccionados tienen un mayor volumen de

importación que nuestro país, lo que supondría que debido a mayores compras poseerían mayor poder de negociación en el precio

CUADRO NRO 4 - PRECIOS DE IMPORTACIÓN CON ORIGEN CHINA

Dólares FOB por Kg. Países Seleccionados 2002

Países	4202.12	4202.22	4202.32	4202.92	4202.99
EEUU	3.47		9.71	5.38	4.72
Alemania	3.30	9.27	8.52	5.50	6.73
Japón	5.30	13.67	14.09	8.83	4.52
Francia	3.71	5.76	9.46	6.29	6.80
Italia	3.50	6.10	7.73	6.39	5.59
Reino Unido	2.68	7.30	7.93	5.91	4.68
Suiza y Liechtenstein	4.24	9.26	14.68	8.05	7.69
Irlanda	6.19	11.14	8.20	5.34	4.69
Noruega	4.86	9.12	11.21	8.06	7.15
Austria	4.63	12.08	10.41	7.70	6.80
Argentina	2.16	3.88	3.57	2.38	2.82

Fuente: CIMA

Esta tendencia creciente de importar productos a precios subfacturados a subvencionados es un factor que determina las expectativas de los agentes económicos del sector. Si el estado cumple su rol fiscalizador los agentes productivos tendrán incentivos a producir en esta gama de productos, sin embargo si no se aplica un estricto control los agentes importadores reemplazarán a los productores. Las industrias tienen largos procesos de aprendizaje y maduración, es conveniente que se mantengan en competencia con otras para que se vean obligados a desarrollar nuevas competencias y mejoras en su producción, pero el rol del estado debe hacer que esta competencia sea leal y no en base a prácticas desleales.

La sub-facturación ha sido una de las mayores problemas para los industriales argentinos. La Cámara del sector ha logrado que la Administración Nacional de Aduanas haya impuesto valores criterio para productos importados de origen asiático a partir del 24 de octubre de 2005. A mediados del 2007 se ha legislado con una nueva legislación para los artículos de marroquinería, estas nuevas medidas apuntan a

fortalecer el control, facilitar la detección de fraude comercial, evitar la subfacturación y como consecuencia proteger al fisco de la elusión impositiva.

La fuerte restricción a la importación de bienes terminados de origen de 13 países asiáticos –a partir de mayores exigencias en la presentación de documentos- apunta a desarrollar un control activo de ciertos orígenes. En este caso la totalidad de los países pertenecen a la zona 4, países del sudeste asiático. El valor declarado ahora es instrumentado de tal manera que cuando los precios declarados en los despachos de bienes procedentes de China, India, Corea del Norte, Corea del Sur, Filipinas, Hong Kong, Indonesia, Malasia, Paquistaní, Taiwán, Tailandia, Singapur, Vietnam (países del grupo 4) son inferiores a los valores criterio establecidos por la Aduana, los despachantes de aduana deberán presentar la factura original que debe estar intervenida por la aduana del país de origen y visada por el consulado argentino en el país de origen; o bien deberán esperar a que se reciban los informes de la aduana de origen que validen lo indicado en la factura.

Automáticamente si lo declarado es inferior a los valores criterio, toda la mercadería irá a canal rojo (inspección física y documental). Además, solo se podrá hacer aduana en Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Ezeiza. El idioma en que debe ser confeccionada la factura comercial emitida en el exterior, debe ser en español o un idioma de uso internacional frecuente (de no ser así el servicio aduanero puede solicitar la traducción oficial).

Casos del Sector tratados en el ámbito de la OMC.

Si bien no todas las disputas llegan a la OMC podemos inferir que aquellas que representan importantes distorsiones en el comercio si lo hacen. Los casos que resaltaremos aquí son aquellos llevados al tribunal de Resolución de Diferencias desde la creación de la OMC¹⁰.

Sin embargo debemos avisar al lector que dentro de los casos a detallarse no figuran aquí medidas para-arancelarias que son toleradas por las reglamentaciones de la OMC, un claro ejemplo de esta situación es la discriminación que sufren los países con aftosa en su ganado, a quienes se les restringe las compras de carne, sabiéndose que esta enfermedad no es transmisible a los humanos y que exportando los cortes de carne en determinadas formas tampoco es posible su difusión.

Los casos a detallar serán aquellos en los que Argentina se ha visto como actor demandado, mostrando los límites posibles de las políticas del estado para con esta actividad:

Argentina — Medidas que afectan a la exportación de pieles de bovino y a la importación de cueros acabados

Reclamante: Comunidades Europeas (CE) / Demandado: Argentina

Terceros: Estados Unidos

En 1998 las CE solicitaron la celebración de consultas con la Argentina respecto de determinadas medidas aplicadas por ese país a la exportación de pieles de bovino y a la importación de cueros acabados. Las CE alegaban que la prohibición *de facto* de las exportaciones de pieles de bovino en bruto y semicurtidas (que se aplicaba en parte al amparo de la autorización concedida por las autoridades argentinas a la industria Argentina del curtido para participar en los procedimientos aduaneros de

¹⁰ La Organización Mundial de Comercio (OMC) ha sido creada en la Ronda Uruguay en 1995.

control de las pieles previamente a su exportación). Las CE sostenían asimismo que el impuesto sobre el valor añadido adicional del 9 por ciento aplicado a los productos importados en la Argentina y el adelanto del impuesto a las ganancias del 3 por ciento basado en el precio de las mercancías importadas que se aplicaba a los agentes cuando importaban mercancías en la Argentina infringían el párrafo 2 del artículo III del GATT (que prohíbe la discriminación fiscal de los productos extranjeros cuando éstos y los productos nacionales son similares, directamente competidores o sustituibles entre sí).

Situación de la aplicación de los informes adoptados

En la reunión del OSD¹¹ de 12 de marzo de 2001, la Argentina declaró que tenía la intención de aplicar las recomendaciones del OSD e indicó que necesitaría para ello un plazo prudencial.

Habida cuenta de los problemas económicos a los que se enfrentaba entonces la Argentina, las partes acordaron el siguiente procedimiento: las partes proseguirían sus conversaciones sobre el cumplimiento por la Argentina de las recomendaciones y resoluciones del OSD; y las CE conservarían su derecho de formular una petición de autorización para suspender concesiones u otras obligaciones.

Reglas que afectan la comercialización de las manufacturas de cuero.

Argentina — Medidas de salvaguardia impuestas a las importaciones de calzado

Reclamante: Comunidades Europeas / Demandado: Argentina

Terceros: Brasil, Indonesia, Paraguay, Uruguay, Estados Unidos

En 1998 las CE solicitaron la celebración de consultas con la Argentina respecto de las medidas de salvaguardia provisional y definitiva impuestas por ese país a las

¹¹ Órgano de solución de controversias.

importaciones de calzado. Las CE afirmaban que mediante la Resolución 226/97, de 24 de febrero de 1997, la Argentina había impuesto una medida de salvaguardia provisional en forma de derechos específicos sobre las importaciones de calzado con efecto desde el 25 de febrero de 1997 y, posteriormente, mediante la Resolución 987/97, una medida de salvaguardia definitiva sobre estas importaciones con efecto desde el 13 de septiembre de 1997. Las CE alegaban que las medidas mencionadas contravenían los artículos 2, 4, 5, 6 y 12 del Acuerdo sobre Salvaguardias y el artículo XIX del GATT de 1994.

El Brasil, los Estados Unidos, Indonesia, el Paraguay y el Uruguay se reservaron sus derechos como terceros. Se conformo el grupo especial para determinar la compatibilidad de la legislación argentina y las reglas de la OMC donde se dictamino que las medidas de la Argentina eran incompatibles con los artículos 2 y 4 del Acuerdo sobre Salvaguardias.

El 15 de septiembre de 1999, la Argentina notificó su intención de apelar contra determinadas cuestiones de derecho e interpretaciones jurídicas formuladas por el Grupo Especial. El informe del Órgano de Apelación se distribuyó a los Miembros el 14 de diciembre de 1999. El Órgano de Apelación confirmó la constatación del Grupo Especial de que la medida de la Argentina no era compatible con los artículos 2 y 4 del Acuerdo sobre Salvaguardias.

Situación de la aplicación de los informes adoptados

La Argentina informó al OSD en febrero del 2000 de que la medida de salvaguardia estaría en vigor hasta el 25 de febrero de 2000 y de que para esa fecha se habrían adoptado las medidas destinadas a cumplir las recomendaciones y resoluciones del OSD.

Como hemos visto en los dos casos seleccionados la Argentina fue llevada ante los tribunales de la OMC por las políticas directas, plasmadas en la legislación las cuáles son rápidamente reclamadas por los socios de la OMC. Las políticas de promoción y desarrollo para los sectores deben realizarse en otros ámbitos, ya que esto permitiría la posibilidad de no menoscabar los acuerdos firmados.

Libertad de acción para los subsidios a las exportaciones.

El nuevo acuerdo firmado en la ronda de Uruguay restringe la posibilidad de recurrir a los programas agresivos de subsidios aplicados en el pasado, ejemplos de estos son los utilizados por Taiwán y Corea del Sur en los estados iniciales de su proceso de industrialización, o los practicados por México o Brasil durante los '70 para compensar el sesgo anti-exportador de sus políticas domésticas.

Sin embargo los subsidios no están excluidos por completo, ya que existe espacio para tres alternativas:

- 1) Reembolso de impuestos indirectos
- 2) Créditos a las exportaciones a tasas de interés internacionales
- 3) Créditos de pre y post embarque a tasas internacionales y fijar un sistema de seguros o garantías de préstamos.

No sólo este tipo de ayuda no está vedado (los subsidios) sino que adicionalmente se han incluido otras medidas que benefician a los pequeños exportadores o industrias nacientes con la cláusula de *minimis* incluida en la OMC.

Según la cláusula de *minimis* (Art. 29.9) se pondrá fin a cualquier investigación relacionada con la aplicación de un derecho compensatorio contra un país en

desarrollo si el subsidio involucrado es insignificante; claro que el subsidio otorgado no debe sobrepasar el 2% del valor unitario del producto.

Este concepto puede permitirse ser usado creativamente, por ejemplo otorgarlo en forma temporaria y una vez alcanzados los umbrales máximos de exportaciones retirarlos. Mientras el subsidio sea otorgado en forma horizontal a todo el sector, no podrá definirse directamente como subsidio específico y, por lo tanto, no podría ser objetado.

Adicionalmente el interpretar hábilmente los intersticios en las normas y adoptar un enfoque "creativo" puede permitir que se subsidien aquellas actividades conexas que tengan externalidades positivas sobre el sector de manufacturas de cuero, siempre que las transferencias se den a toda la rama de la industria en forma horizontal, debe tenerse especial cuidado que las mismas no sólo sean otorgadas para algunas industrias y empresas con productos para la exportación.

Esto significa que en principio los subsidios no están prohibidos, sino que debe utilizárselos en forma inteligente y selectiva, de manera que permitan mejorar la competitividad y, al mismo tiempo solucionar las fallas de mercado que distorsionan las señales hacia los agentes y con esto las decisiones a tomar.

Por ejemplo la investigación y el desarrollo pre-competitivos (actividad para ganar acceso a los mercados externos) pueden ser financiadas a través de instituciones del estado que provean esta información al sector privado. No hay restricciones para los estudios de mercado ni para toda la variedad de programas de información de posibles clientes costeados con fondos públicos, que llevan generalmente a cabo las agencias de promoción de exportaciones.

La capacitación es una actividad crítica en este sector, el emprendimiento por parte del sector público mejoraría el ambiente competitivo de las firmas locales.

Debe tenerse en cuenta que los subsidios otorgados a la investigación y desarrollo, capacitación, promoción regional no son recurribles ante la OMC si son llevados a cabo según las normas vigentes.

El Acuerdo de la Ronda Uruguay sobre Subsidios ha producido importantes avances sobre muchas prácticas usuales aunque no ha logrado aún evitar por completo el uso de subsidios por parte de países en desarrollo quienes utilizando artilugios legales pueden verse favorecidos y utilizarlos para el desarrollo de actividades incipientes.

CONTEXTO INTERNACIONAL

El mundo actual está dominado por las grandes compañías transnacionales, las cuales están redefiniendo sus principales negocios en los sectores de mayor valor agregado (innovación, estrategia de producto, marketing etc.) y reduciendo sus controles directos en aquellas actividades que no pertenecen a este sector de alto valor agregado, es decir con una creciente producción horizontal, tomando relevancia de esta manera el efecto de terciarización.

Inmersos en estos nuevos cambios han aparecido las cadenas de valor, es decir la fragmentación de la producción en diversos procesos y eslabones en diferentes sectores geográficos, conformándose un nuevo esquema tecno-productivo.

La estandarización de las bases o plataformas de los productos permite el aprovechamiento de la producción en escala (en determinados casos), y cada uno de los procesos productivos se localizan en el lugar donde obtienen el mayor valor agregado.

Las grandes firmas se especializan en aquellos sectores donde tienen ventajas claras de producción, o en donde se basa su producto dejando el resto de las actividades en manos de terceras empresas como subcontratistas creando así nuevas cadenas de interrelación, donde cada una de las firmas se especializan en determinados temas a fin de vincularse con otras firmas en aquellos sectores no pertenecientes a su negocio principal.

La estructura de estas cadenas globales de producción depende de tres variables:

- 1) La complejidad de las transacciones
- 2) La habilidad para codificar las transacciones
- 3) La capacidad de proveedores en ese sector

Estas nuevas cadenas de valor que atraviesan el mundo en forma de un mercado único tienden a determinar la producción de cada uno de los países y/o regiones dentro de los países, esto hace a la aparición de una incipiente desagregación de actividades de las firmas y a la vez de aparición de clusters o actividades conjuntas en la economía que potencian la formación de la aglomeración de actividades.

Es claro que las cadenas globales deben seguir las reglas establecidas para el mercado (léase reglamentaciones internacionales y nacionales de los grandes actores) teniendo esto como consecuencia un patrón de las cadenas así como un cambio en las mismas.

El manejo político de la entrada de un país en las cadenas globales es esencial para el desarrollo o caída económica, la entrada en los sectores donde el comercio es creciente permite a los países obtener un aumento de su comercio y bienestar de su población, mientras que ubicarse fuera o en lugares de bajo valor en las cadenas no permite observar un desarrollo económico a mediano y largo plazo.

Es esencial entender como las firmas en países desarrollados pueden ganar acceso a los mercados globales y los beneficios de este acceso, midiéndose contra los riesgos de la exclusión del mismo.

Argentina inserto en el esquema productivo mundial guarda una relación existente con el mundo actual. Los países industrializados son las usinas de diseño y productos de alta calidad, y los que poseen los canales de distribución y comercialización¹².

El mundo desarrollado constituye el grueso de la demanda por los artículos finales del cuero, al tiempo que es en los países en desarrollo donde se lleva a cabo parte importante de la producción industrial del cuero y de sus manufacturas, en función de

¹² Sectores y factores que son determinantes en el valor agregado.

varios factores entre los que se encuentran la disponibilidad de materia prima o de abundancia de mano de obra para productos de baja gama y para los de mayor valor debe agregarse una preparada mano de obra, diseño propio y capacidad de gestión organizativa por parte de las empresas en esos países.

En los últimos 25 años se ha relocalizado la industria, redistribuyéndose geográficamente, desplazándose de los países desarrollados hacia economías semi industrializadas o en desarrollo¹³.

Los países centrales se han especializado en aquellos eslabones que proporcionan un mayor valor agregado a los productos, es decir a los productos de la gama alta. Es decir productos diferenciados por su alta calidad, terminaciones y diseño y también como coordinadores con productores de países en desarrollo de las redes de comercialización y marketing¹⁴.

Los países en desarrollo muestran una clara diferencia en el camino que han seguido, con un importante crecimiento de la industria curtidora; dentro de estos países deben distinguirse dos tipos bien diferenciados:

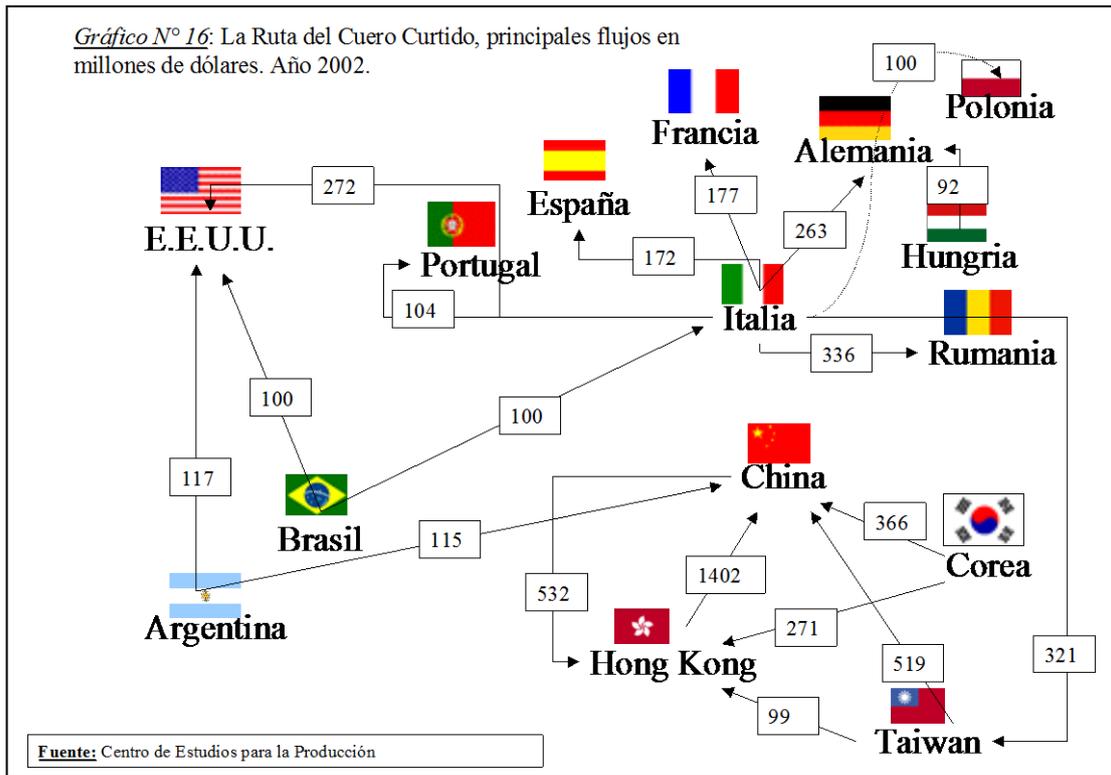
- países que carecen de la producción de cueros crudos¹⁵, por lo que dependen de la importación de los mismos, con una mano de obra capacitada y una alta vinculación con las redes internacionales de comercialización.
- países que disponen de importantes recursos naturales como es la India y Argentina.¹⁶

¹³ Con menores costos laborales y menores exigencias medio ambientales.

¹⁴ Coordinación de las redes internacionales de producción.

¹⁵ Claros ejemplos de estos países con Taiwán y Corea.

¹⁶ Cabe destacar que ambos países, además de tener experiencia en la industria del cuero, dieron impulso a este sector al imponer restricciones a la exportación de cueros crudos para fomentar el curtido dentro del país.



Al observar el gráfico podemos ver el esquema de especialización que hay en el ámbito mundial en la cadena de valor del cuero. Los países desarrollados son importadores del cuero ya curtido, aunque encontremos países como Italia exportadores de cuero curtido de calidad, pero importadores de cuero curtido en general.

Dentro de los países desarrollados encontramos dos tipos bien diferenciados:

- países desarrollados que se han especializado en el diseño y la comercialización, claramente el ejemplo de Italia y en menor medida Francia. Italia constituye un importante demandante de cueros crudos¹⁷, siendo a su vez el principal exportador de cueros curtidos y un importante exportador de manufacturas diversas.

¹⁷ Ocupa el segundo lugar detrás de China

- países desarrollados que se han convertido en importadores netos de manufacturas y en algunos casos de cuero curtido, el ejemplo claro de estos países es EEUU (país que absorbió el 30% de la oferta mundial en el año 2002).

La faena bovina no es exclusiva de los países subdesarrollados, ya que muchos países desarrollados poseen en esta rama una gran actividad, pero son exportadores netos de cuero primario, es decir al inicio de la cadena de producción global del cuero entran como exportadores, y retoman su participación al final como importadores netos. Esto puede explicarse por dos motivos fundamentales:

- 1) Existencia y cumplimiento de legislaciones medioambientales que desalientan o prohíben el procesamiento de cueros crudos¹⁸.
- 2) Buena parte de la elaboración de los productos finales de cuero es intensivo en mano de obra, factor relativamente caro para los productos de gama baja y media.

Esto explica la razón por la cual encontramos entre los principales exportadores mundiales de cuero crudo a países como EEUU, Alemania, Francia o Canadá, quienes tienen legislaciones medioambientales muy estrictas y su cumplimiento es estrechamente vigilado, además los costos para la producción de cueros de gama media y gama baja medidos en salarios son altos.

La especialización de las curtiembres en este tipo de países radica en productos con un curtido de mayor valor, donde los precios relativos del salario no inciden en forma directa, debe destacarse que el cumplimiento de las legislaciones medio-ambientales

¹⁸ Debe recordarse que las primeras etapas de la actividad de curtiembre son altamente contaminantes

se traducen en un precio mayor, que solo puede ser absorbido por productos de alta gama.

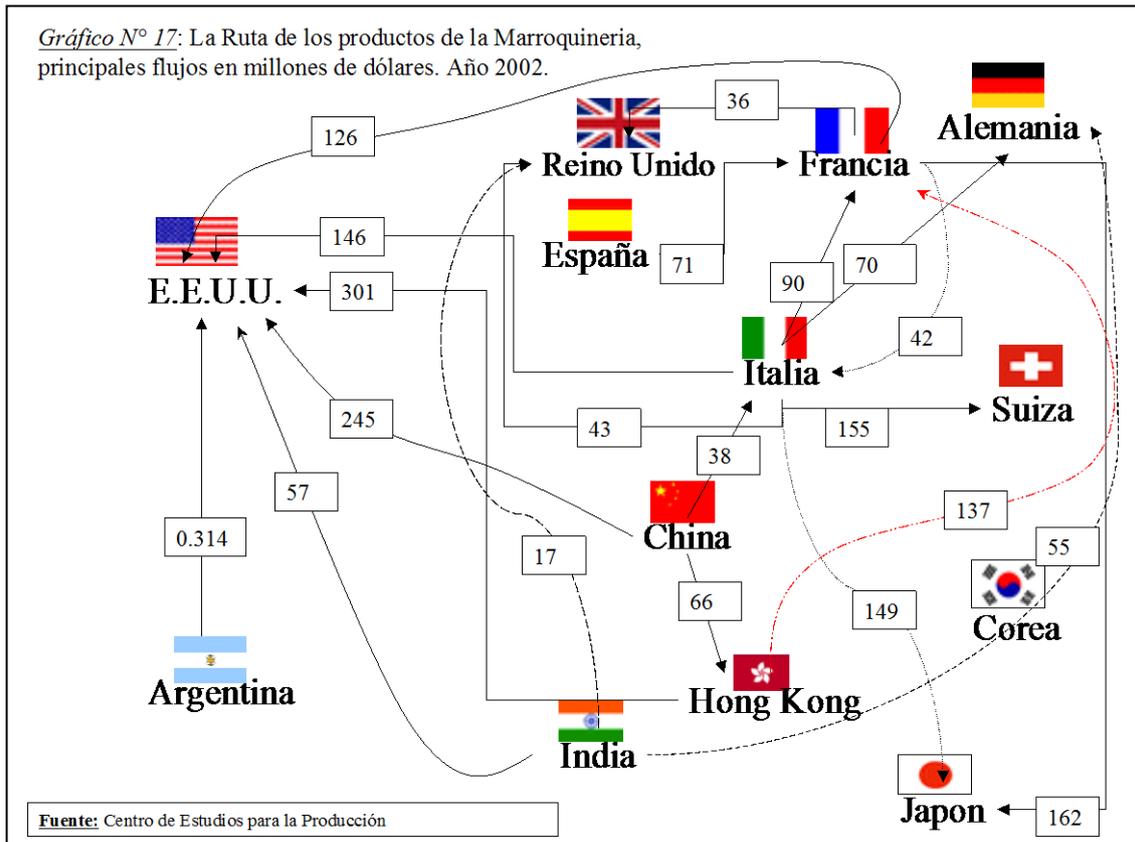
China es uno de los mayores productores de cuero curtido en el mundo con 20.000 curtiembres aproximadamente, asimismo, concentra un volumen importante de la producción mundial de manufacturadas; siendo considerado el productor mas grande del mundo, pues fabrica el 50% del total mundial (incluyendo calzados).

Por su parte Hong Kong , se ha orientado mas a funciones como diseño, confección de muestras, control de producción y mercadeo, sin embargo es el segundo exportador mundial a través de la comercialización de productos manufacturados en China.

Nuestro socio comercial Brasil es uno de los principales proveedores dentro del mercado mundial del cuero, anualmente produce entre 25 y 30 millones de pieles curtidas.

El cuero de Brasil ha ganado prestigio y en la actualidad es utilizado con éxito para la tapicería, tradicionalmente manejado por proveedores como Argentina y Uruguay; debemos sumar a estos factores que la tecnología de la industria del cuero en Brasil es de las mas avanzadas mundialmente (al igual que en la Argentina), pero debemos sumar a estos factores, la baja implementación de leyes ambientales en el país vecino.

Esta baja implementación de leyes de protección al ambiente de traducen en un precio menor del cuero curtido, ya que el costo de producirlo será menor debido a la ausencia de controles que indiquen y obliguen a instalarse plantas recuperadoras de los desechos industriales.



En cuando a los distintos eslabonamientos en la cadena de valor del cuero los países en desarrollo también presentan dos tipos de jugadores bien diferenciados:

- 1) países con disponibilidad de materia prima, que han mostrado un claro avance sobre la industria curtidora, países como Argentina y Brasil se han convertido en importantes exportadores de diferentes clases de cueros.
- 2) países abundantes en mano de obra, que han tenido un mayor desarrollo de la industria manufacturera, países como India, Taiwán y Pakistán y casos como Turquía y México que aprovechan un menor costo relativo respecto de sus vecinos mas próximos.

Dentro de estos dos tipos no podemos incluir a China y Hong Kong¹⁹ quienes pertenecen a otra categoría; China participa activamente de la cadena de valor del cuero siendo el mayor productor de ganado bovino y a la vez siendo un fuerte importador de cueros crudos. Exporta e importa cueros curtidados y es el primer exportador de manufacturas (de hecho participa en las dos tipologías detalladas en la página anterior).

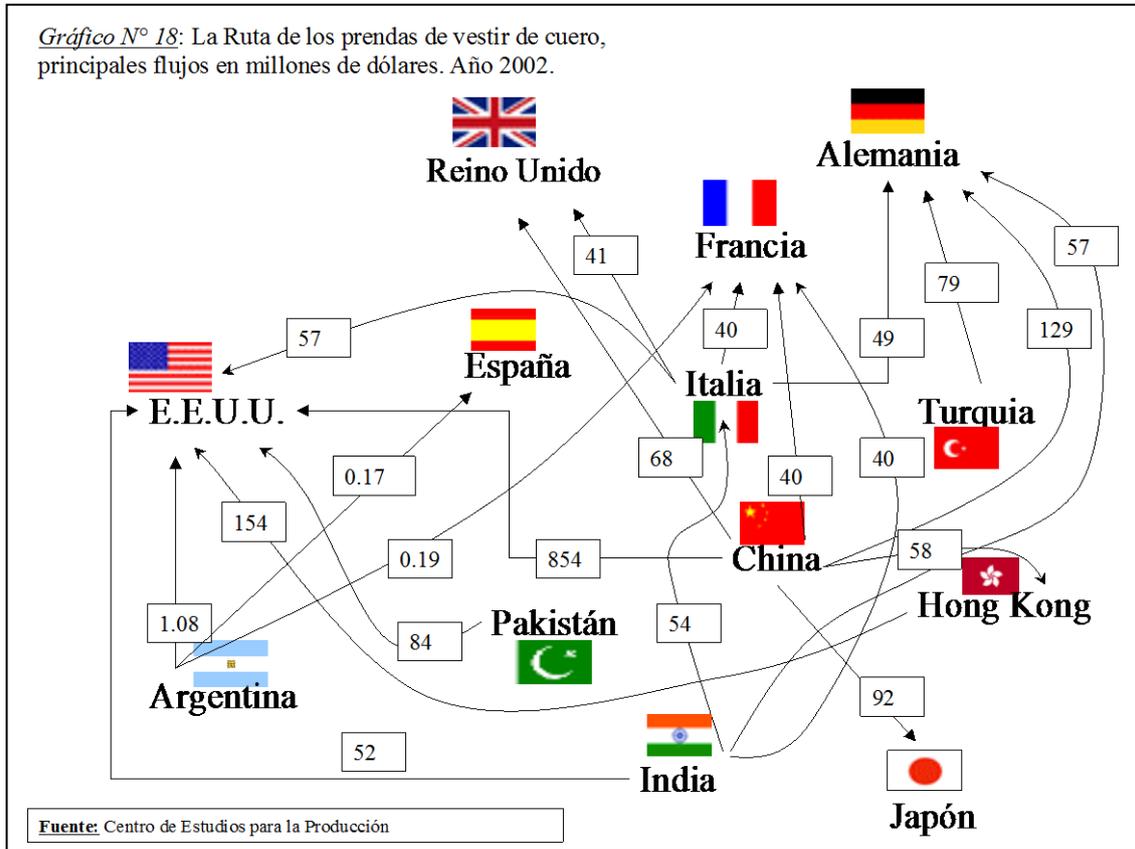
Hong Kong interviene el mercado mundial, pero claramente en una función comercial, siendo una vía de acceso de compradores chinos y /o proveedores del mismo origen, esta función de intermediario representó para Hong Kong el 95% del comercio exterior de estos productos. Los datos de empleo de Hong Kong que ponen de manifiesto esta situación son que mientras en el año 2002 existían 84 establecimientos productivos con 390 empleados, el negocio de compra y venta en el mercado mundial requería 4216 establecimientos que ocupaban a 18.551 personas.

Los países industrializados son las usinas de diseño y productos de alta calidad y los que poseen los canales de distribución y comercialización.

Asimismo, el mundo desarrollado constituye el grueso de la demanda de artículos finales, al tiempo que es en los países en desarrollo donde se lleva a cabo parte importante de la producción industrial del cuero y de sus manufacturas, en función de la disponibilidad de materia prima – en el primer caso – o de abundancia de mano de obra – en el restante.

¹⁹ Si bien desde 1999 forma parte integrante de China, Hong Kong es considerado un “país” diferenciado en las estadísticas de comercio internacional y –por sus especiales características aduaneras- conviene darle tal tratamiento en este trabajo.

Gráfico N° 18: La Ruta de los prendas de vestir de cuero, principales flujos en millones de dólares. Año 2002.



Desde una perspectiva general, la cadena del cuero y sus manufacturas se caracteriza por presentar un grado importante de internacionalización de la producción. Los países industrializados han avanzado en la especialización de la producción, es decir, en el desarrollo de productos diferenciados por su alta calidad y diseño, en la creación de joint ventures con productores de los países en desarrollo y en la coordinación de redes internacionales de producción.

Dentro de esta especialización internacional encontramos dos interesantes campos a explorar: la distribución tecnológica, que comprende la producción de maquinaria y los volúmenes exportados e importados; y los procesos productivos, que implican el uso de esa maquinaria incluyendo la descripción específica de algunos aspectos de la fabricación.

En el campo de la distribución tecnológica encontramos que Italia es uno de los mayores proveedores de maquinaria y materiales par las industrias de manufacturas

del cuero de América Latina²⁰.

En relación al campo de los procesos productivos es importante destacar el actual uso de tecnologías limpias, que en general tiene que ver con combinar la exigencia de mejorar la situación ambiental con la preservación del proceso de crecimiento económico.

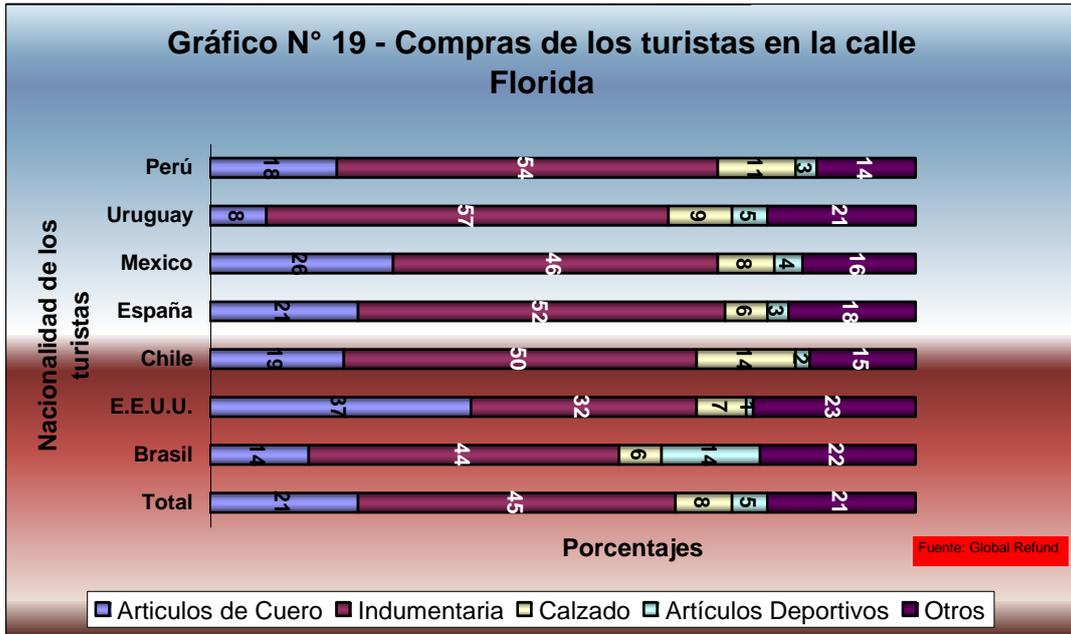
Desde este punto de vista, se enfatizan fundamentalmente las posibilidades que brindan las estrategias de la "prevención de la contaminación" o "eco-eficiencia", que pasa a su vez por un incremento de la eficiencia productiva, la disminución en la producción de residuos y el reciclado de los mismos.

Podemos decir entonces que la Cadena del cuero se encuentra frente a una oportunidad de expansión local e internacional, junto a la posibilidad de incrementar sustancialmente el valor agregado.

Los mercados internacionales se encuentran en fuerte crecimiento y nos encontramos en una nueva fase de expansión mundial con un nuevo paradigma productivo, el principal insumo de esta cadena es producido por nuestro país y es reconocido mundialmente por su calidad.

Una muestra de la calidad y aceptación de los productos argentinos esta claramente dada por la preferencia del turismo en consumirlos. En el gráfico N° 19 vemos como los artículos de cuero juegan en papel preponderante en las compras realizadas.

²⁰ Fuente Pro Argentina



Si tomamos en cuenta los porcentajes de artículos de cuero y sumamos el calzado, podemos observar una preeminencia de las manufacturas de cuero en las compras de los extranjeros. La Argentina posee precio, calidad y diseño de una producción que es exportada (a través de la compra de turistas, adicionales a las exportaciones tradicionales), con disponibilidad de materia prima en forma local, con proveedores especializados y con instituciones que pueden ser el gran marco de referencia para iniciar una senda de crecimiento, estas últimas deben realizar los esfuerzos necesarios para articular un sector con alto grado de integración internacional y por sobre todo con un gran impacto a nivel social local.

Estrategias y condicionamientos del sector en su inserción internacional.

Estrategias actuales de inserción internacional.

Hablar de inserción internacional significa en términos sencillos definir la forma mediante la cual el sector manufacturero del cuero puede acceder a los distintos mercados internacionales. Las estrategias a utilizarse presuponen un conocimiento previo del producto y de las características del mercado objetivo, aumentados estos saberes por la experiencia exportadora y los beneficios que traiga aparejado el elegir esta estrategia frente a otras.

Hoy en día las empresas pueden realizar su inserción en el mercado internacional bajo alguna de las siguientes formas:

DIRECTA: aquella por la cual, la empresa ejerciendo un pleno control operacional, enfrenta el desafío de penetrar un mercado extranjero sin alianzas con terceros. La utilización de este formato conlleva la necesidad de definir el grado de compromiso que se asumirá durante todo el proceso. La exportación puede ser hecha mediante un departamento de exportación en el país de la firma, con sucursales de venta instaladas en el exterior, con representantes en el exterior (enviados y formados por la empresa), o con distribuidores y/o agentes en el extranjero.

INDIRECTA: proceso mediante el cual el fabricante no desarrolla ni la gestión comercial ni la detección y estudio de mercado de destino, aunque finalmente sus productos manufacturados son exportados. En muchos casos, esta estrategia es utilizada por fabricantes en la etapa inicial de inserción de los mercados externos. Prefieren dejar el control del negocio a alguna persona o empresa con probada experiencia exportadora. En este caso la empresa puede ser contactada por agentes del

extranjero, insertarse en una organización cooperativa o simplemente exportar por requerimientos del exterior desde su empresa local.

SOCIEDADES.

Este tipo de ingreso a los mercados puede darse por la concesión de los productos en un tercer país, por obtener contratos y ser proveedores de otros fabricantes en el exterior, por contratos de administración o conformación de joint-ventures.

Si bien las formas indirectas en primer término aparecen como una opción interesante, no se debe descuidar el hecho que el fabricante no adquiere experiencia exportadora ni el conocimiento del mercado de destino, por lo cual puede ser fácilmente sustituido por el intermediario, cerrándose inmediatamente el negocio de exportación.

Debe tomarse en cuenta la dualidad que presentan estas opciones, ya que la exportación es un negocio que puede ser generado tanto por el país de destino como por el exportador.

Dentro de las formas indirectas se encuentra en particular la forma **Asociativa**, que merece ser evaluada en forma separada puesto que en este caso el fabricante participa en un proyecto con otros fabricantes, con los cuales comparten intereses comerciales en común, una figura representativa de esta estrategia son los Consorcios de Exportación.

Vale la pena puntualizar sobre este modo asociativo y hacer un desarrollo de los Consorcios de Exportación, por cuanto que son experiencias sumamente beneficiosas para cualquier compañía que pretenda encarar un proceso de internacionalización, máxime hablando de un sector que puede generar sinergia entre sus agentes.

Consortios de exportación.

Los Consortios son una respuesta para eliminar los obstáculos que limitan la exportación de las pequeñas y medianas empresas. Mediante los mismos se busca lograr atenuar los obstáculos como el acceso a información, los contactos en los mercados extranjeros y los grandes problemas que se generan por razones de escala que tiene el sector.

Los consorcios de exportación tienen varias funciones y objetivos para los cuales son creados, las que son enumeradas en forma enunciativa; estas actividades desarrolladas en forma conjunta tienen por fin lograr competitividad en los mercados internacionales, y un mejor acceso a los mismos.

Los consorcios pueden conformarse para las siguientes actividades entre otras:

- Adquisición de Materias primas: el poder compra aumenta y con esto el poder de negociación frente a los proveedores, se pueden obtener mayores plazos de pago y acceso a mejores materias primas. También se puede asistir en forma conjunta a diversas ferias con el fin de adquirir materiales en terceros países a un menor costo para cada uno de los integrantes. La dimensión de importancia de este tipo de consorcios puede ser muy relevante, ya que podría ser una solución al problema del poder de negociación para la compra del cuero en el mercado local por parte de los productores de manufacturas de cuero frente a las grandes curtiembres.
- Envases y Embalajes: el aumento del número de demandantes podrá permitir desarrollos locales o internacionales de productores de determinados tipos de envases que sean distintivos del sector y puedan cumplir con los requisitos internacionales para ubicarse en los mas altos estándares. Vale recordar que si cada uno de las empresas compra por su cuenta o desarrolla los embalajes la

baja escala de producción hará que los precios de los mismos sean de mayor cuantía en relación si los compra por medio de un consorcio. La utilización de un sistema de packaging correcto puede distinguir y diferenciar la producción de manufacturas de cuero procedente de Argentina.

- Desarrollo de Marca en Común: a título enunciativo podemos nombrar la Marca tan importante para distinguir y diferenciar los productos a fin de otorgarles un mayor valor, no solo esta actividad debe ser tenida en cuenta sino todas las actividades de marketing pueden ser llevadas a cabo en forma de consorcio buscando diferenciarse, reducir los costos por el aumento de la escala y obtener un mayor valor por producto vendido.
- Realizar y Editar en forma conjunta materiales para la promoción comercial (por ejemplo, folletería / catálogos, etc.) Especializar pequeños estudios de diseño gráfico en el sector. Esta sumatoria de nuevos especialistas podría producir un cambio radical ya que agregaría un nuevo eslabón en la cadena, comprometiendo a nuevos agentes a vincularse a fin de obtener mejores resultados, dejando de ser un objetivo exclusivo del sector manufacturero.
- Proceder a la contratación conjunta, por ejemplo, de servicios de transporte, seguros, despachos de aduanas, control de calidad, mercadeo, proyectos de promoción internacional. Actualmente a diferencia del pasado se encuentran ubicados en la Argentina agentes logísticos con los mas altos estándares de servicios a nivel mundial. La utilización en forma conjunto de alguno de ellos permitiría desarrollar la especialización de algunos operadores logísticos, logrando mejorar la logística de entrega y con ello el servicio a los clientes.
- Participación conjunta en ferias comerciales y misiones de negocios al exterior. Esta forma asociativa implica para los otorgantes, un sometimiento a la

consecución de un objetivo común, que excluye la existencia de intereses contrapuestos, y persigue un fin de colaboración común o mutual entre las partes que lo integran, con el objeto de facilitar o desarrollar algunas y determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros, o también perfeccionar e incrementar los resultados de esas actividades.

La experiencia italiana muestra en relación a los consorcios que la actividad económica es de segundo grado en la intención de los partícipes, mientras que el objeto de primer grado es la organización común de la regulación de aquella actividad, de allí surge el carácter mutualístico y normativo de su conformación. Debe destacarse que la tradición, cultura y solidaridad que la nación italiana posee particularidades que permiten este tipo de práctica, sin embargo no debe dejarse de lado el legado cultural recibido en la Argentina a través de la inmigración, esto podría ser aprovechado y utilizado en nuestro país a favor de lograr la complementación entre los agentes privados e utilizar esta particularidad cultural.

Los consorcios no deben ser necesariamente entendidos en su conformación no solo por fabricantes de un mismo producto (uniones horizontales) sino que el concepto ampliado incluye la posibilidad de estructuración entre empresas que participen en las distintas etapas de la fabricación y/o comercialización de un producto de exportación.

Pueden también conformarse como veremos mas adelantes consorcios que unan varios eslabones de la cadena de valor (uniones verticales), donde se amplie a otros productos la oferta a exportar. Algunas de las alternativas de consorcios de exportación son las siguientes:

-Entre productores de un mismo bien o de un mismo grupo de bienes y/o entre prestadores de un mismo tipo de servicios

- Entre productores de bienes o prestadores de servicios complementarios o afines
- Entre productores de bienes o prestadores de servicios de economías regionales
- Entre productores de bienes o prestadores de servicios que formen una cadena de valor
- Entre productores o prestadores de servicios que decidan constituir un Consorcio de Exportadores, bajo cualquier otra modalidad

Habiendo expuesto los beneficios de la formación de consorcios podemos seguir nuestro análisis con la forma en que los productores mostrarán su mercancía al resto del mundo.

Ferías y Exposiciones.

Es muy importante la presencia, no solo para conocer a los potenciales compradores sino para mostrar una constancia en los mercados; atributo que se evalúa muchas veces como prioritario en relación al precio.

Los países con las economías mas abiertas tienen la característica de otorgar una gran importancia a las ferias comerciales en su estrategia mercantil, siendo Alemania un claro exponente, ya que las ferias desarrolladas en su territorio se ubican entre las mas importantes a nivel mundial (en varios sectores, por ejemplo en manufacturas de cuero podemos nombrar a la Feria Spoga).

No es posible transpolar estos casos en forma directa a la Argentina, se debe utilizar otro tipo de estrategia para que con los recursos escasos con los que se cuenta se obtengan buenos niveles de efectividad al asistir a estas ferias, por el momento no es viable organizarlas en nuestro territorio (por un problema de distancia geográfica de los principales mercados). Las experiencias (tanto exitosas como no exitosas) de las empresas (ya sea argentinas como de otros países) que ya han participado en ferias y exposiciones son muy útiles para diseñar una estrategia propia y adecuada.

Sería deseable una participación continua en ferias internacionales, con el propósito de mantener actualizado el sector, de explorar nuevas posibilidades, de conocer el mercado internacional y sus cambios y por supuesto un contacto asiduo con los proveedores mas eficientes del mismo. Esto no puede ser hecho sin ayuda, en particular financiera, debe buscarse las herramientas para permitir a las empresas participar de las mismas, no solo viajando una persona sino involucrando a las empresas en forma directa con estas experiencias. La fundación Export Ar esta desarrollando un trabajo muy riguroso en esta área, pero los recursos con los que cuenta aún son escasos (financian hasta el 40% de la participación en una feria

extranjera), sería deseable un poder de financiamiento mayor y un plan de mayor amplitud en cuanto a la presencia argentina en el exterior.

Un claro ejemplo de esto es promover que viajen no solo quienes cierran las ventas, sino también quienes diseñan los productos a fin de poder observar "in situ" los cambios y tendencias. Esto permitiría vincular a las empresas a las cadenas globales de valor acercándolas a ser partícipes activos y no solo mero observadores.

Asistencia y continuidad en las ferias comerciales como herramienta estratégica para exportar.

En un mercado mundial donde las manufacturas no poseen grandes trabas al comercio, las exportaciones pueden ser un factor dinamizante para el crecimiento y desarrollo de las empresas, permitiendo desarrollar una estructura flexible y dinámica en el país.

Para lograr insertarse exitosamente en el mercado mundial (que no es sinónimo de exportar) se debe pensar en el mediano y largo plazo, es decir actuar en una forma rentable y sustentable a lo largo del tiempo.

La secuencia a seguir que puede permitirle al empresario convertirse en un exportador permanente y eficaz podría enumerarse de la siguiente manera:

El primer elemento necesario para que una exportación sea exitosa es contar con "producción exportable", es decir, disponer en tiempo y calidad de una producción para el mercado externo. El producto, para ser exportable, debe presentar características que lo hagan competitivo en el mercado internacional. Es decir los

productores deben tener capacidad de dar respuesta a los requerimientos del mercado internacional en forma sostenida en el tiempo.

Dentro de los factores que interactúan originando esta capacidad competitiva de un producto están entre otros:

- Disponibilidad y presencia de producto
- Precio
- Calidad
- Servicio
- Moda
- Diseño
- Publicidad
- Promoción
- Logística de entrega
- Embalajes

El segundo paso, luego del análisis de competitividad, es la prospección del mercado meta. En este aspecto las ferias suelen ser útiles para contactar posibles distribuidores, y adicionalmente pueden servir como mercado de prueba para evaluar el grado de aceptación de un determinado producto en un mercado dado, siempre y cuando la asistencia al evento sea representativa de la población del mercado bajo estudio.

El tercer paso, corresponde a la gestión de venta, en que las ferias comerciales suelen tener un impacto significativo para la introducción de nuevos productos, también pueden aprovecharse las misiones comerciales inversas o el contacto de los mismos por diferentes entes de promoción de las exportaciones.

Por último, la cuarta etapa corresponde a la conclusión del esfuerzo exportador mediante la venta y logística de exportación. En este sentido, generalmente las empresas que presentan los mejores resultados son aquellas que combinan el concepto de "feria" con el de "misión comercial" y lo mantienen en el tiempo.

Es indispensable entender la necesidad de apoyo local para las Pymes para la participación en estos eventos, no solo en forma financiera sino adicionalmente en las formas de participación y armado de los proyectos que determinan los objetivos a lograrse.

Conceptos Básicos.

Las ferias comerciales son eventos periódicos, de confluencia en lugares específicos para la reunión de expositores, oferente, demandantes y observadores. Su finalidad es mostrar las cualidades y avances de productos y servicios, con la intención de realizar operaciones comerciales, mostrar continuidad en el mercado y atender consultas de los clientes actuales.

Las exhibiciones comerciales combinan algunos aspectos de las ferias y de las misiones comerciales. Se asemejan a las misiones comerciales en cuanto se acude a los mercados objetivos llevando un número restringido de empresarios, con el propósito de promover sus productos en el extranjero, y la similitud con las ferias comerciales radica en que los empresarios exhiben sus productos ante los clientes potenciales, haciendo demostración de las bondades de dichos productos.

Las ferias comerciales y las exhibiciones industriales han adquirido una singular importancia en los países desarrollados, constituyendo un valioso instrumento para la promoción de las exportaciones, ya que la participación en ferias comerciales puede apoyar el éxito de la empresa, desde el punto de vista comercial y tecnológico.

FERIAS y EXHIBICIONES.

FERIAS	EXHIBICIONES
Periódicas	Sin una periodicidad determinada
Gran número de expositores	Número reducido de expositores
Organizador independiente con respecto a los expositores	El organizador generalmente depende de la agrupación de expositores
Lugar fijo	Se realizan en lugares diversos
Integración abierta de los expositores que cumplen los requisitos	Registro selectivo y restrictivo de expositores

Las ferias tienen la enorme ventaja de poner a los interesados en contacto directo con los productos, congregados en un determinado espacio y tiempo, en tanto otros medios, como catálogos y otras formas de publicidad, carecen de ese nivel de contacto y comunicación.

En las ferias, el producto es el centro de atención, las manufacturas se muestran y se complementa con el respaldo de la información personal hecha por expertos de cada una de las firmas.

Las ferias comerciales facilitan la comparación entre varios productos mediante el intenso intercambio de información y el contacto directo con el conjunto de productos exhibidos.

La velocidad de respuesta con respecto a la gestación de negocios en las ferias comerciales suele ser divergente, dependiendo del sector industrial; mientras que en el sector alimentario y en el de la moda (en el cual se incluye la marroquinería, objeto de nuestro estudio), este tiempo es relativamente corto, el sector de bienes de capital, por lo general, lleva mayor tiempo.

El sector de estudio presenta la particularidad que mediante la presencia en estas ferias puede acceder a cotizar y coordinar para el envío posterior de muestras que posibilitaran una futura venta y/o al menos el conocimiento de contactos en el exterior que sirvan como futuras referencias.

En la mayor parte de los sectores, los avances que se registran en un año suelen ser poco significativos, por lo que muchos visitantes acostumbran asistir a las ferias cada dos o tres años, es por ello que se recomienda que las empresas participen al menos dos o tres años seguidos, teniendo en cuenta que en caso de participar en una sola feria debe ser tomada como un gasto, sin embargo la continua presencia en una feria debe ser vista como una inversión.

Clasificación de las ferias comerciales

- En lo relativo al tipo de cliente o mercado al que van dirigidas, las ferias comerciales pueden enfocarse tanto a los productores como a los consumidores intermedios, o al usuario final; en ello se encuentra la diferencia entre ferias industriales y ferias enfocadas al consumidor final.
- Por el ámbito geográfico que abarcan: pueden ser regionales, nacionales, o internacionales.
- Por la procedencia de los expositores, pueden contar sólo con expositores provenientes de una región, de un país, bloque de países, o bien, estar abiertas a la participación de expositores cualquiera sea su procedencia.

Objetivos al participar en ferias y exposiciones.

En lo que respecta a los países, las ferias comerciales ayudan a la economía a adaptarse a los cambios de mercado, además de proveer abundante información de mercado en cuanto a estándares, tendencias y nuevas tecnologías.

Los principales objetivos que deben pretenderse a nivel país con la participación en ferias y exposiciones son:

- ✓ Promoción de la imagen del país ante empresarios extranjeros.
- ✓ Promoción de los productos en mercados exteriores.
- ✓ Promoción de negocios del país con empresarios del exterior.
- ✓ Determinar y detectar posibles oportunidades comerciales en los sectores donde el país cuenta con alguna ventaja competitiva

Los objetivos para las empresas que participan en las ferias en calidad de expositores pueden ser:

- Incrementar su participación en los mercados
- Afianzar la estabilidad de la empresa a través de la diversificación de mercados
- Optimizar el uso de la capacidad productiva al disminuir la capacidad ociosa por aumento de las ventas
- Utilizar a las ferias como prueba de productos, servicios o métodos de comercialización
- Obtener información respecto a cambios, dirección y tipo de desarrollos futuros
- Buscar nuevas oportunidades de negocio
- Contactar y analizar los productos con especialistas de los demandantes en poco tiempo

Estrategias y condicionamientos del sector en su inserción internacional.

- Informarse de la situación de la industria
- Detectar nuevos nichos de mercado
- Mantener contacto con clientes actuales con un costo menor en tiempo y dinero
- Conocer la competencia nacional y/o internacional
- Conocer su competitividad
- Contactar nuevos agentes o representantes comerciales
- Aumentar la capacidad productiva basado en la venta a nuevos mercados

Cuando la empresa participa en calidad de comprador, puede observar en poco tiempo, las diferentes alternativas que se ofrecen en la feria a través de los diferentes expositores.

Los objetivos pueden ser:

- Obtener precios más bajos
- Mejor calidad
- Mejores condiciones comerciales
- Sinergia entre empresas del sector
- Evaluación de los proveedores existentes
- Análisis de las tendencias del mercado

Cuando la empresa decide participar en calidad de observador, generalmente se busca conocer avances en productos y/o estrategias de marketing que pueden ayudar a mejorar e innovar los productos propios.

La participación de las empresas en ferias comerciales en el extranjero ayuda a desarrollar habilidades y capacidad de percepción respecto a negocios internacionales, siempre y cuando se haya desarrollado un trabajo previo de preparación para asistir a las mismas, igualmente la simple participación genera una "gimnasia" en el sector gerencial que le permite ir mejorando su performance en cada una de las ferias posteriores.

La participación de las empresas en ferias comerciales puede ser individual o colectiva. En el caso de la Industria Argentina de Manufacturas de Cuero, la opción más recomendable es la participación en ferias en forma colegiada, es decir en forma conjunta a través de la cámara que los agrupa, y disminuir los costos que genera la participación en este tipo de eventos.

Es importante destacar que es deseable la preparación de un plan de acción antes de la asistencia a una feria o exhibición comercial, esto permite pre-definir los objetivos a conseguir. La experiencia marca que aquellas empresas que han implementado este tipo de estudio previo han alcanzado en mayor proporción los objetivos buscados.

Cueros no tradicionales: ¿oportunidad?

Hace más de 10 años en las cercanías de Amsterdam en el pueblo pesquero de Urk el Señor Piet Post descubrió la forma de curtir y utilizar el cuero de la piel de pescado. Busco los productos químicos necesarios y empezó a curtir pieles de salmónes. En un principio no fue nada fácil ya que la piel de pescado es totalmente distinta al tradicional curtido de piel bovina. La estructura es mas fina y las pieles de los ejemplares es mas pequeña. No obstante ello, desde el 2002 Post, suministra pieles de salmón (12 x 65 cm) a París y Milán, donde la estructura escamada tiene mucha aceptación y es muy utilizada. La piel de pescado además, es legal y comparada con la de la serpiente tiene un menor costo monetario, es mas fuerte, y mas respetuosa del medio ambiente. El material utilizado para obtener este producto son los residuos de numerosas empresas que se dedican a filetear el pescado en Urk, Dinamarca.

En Argentina también tenemos un ejemplo, la empresa MAF SRL que desde 1998 en la ciudad de Clodomira desde la provincia de Santiago del Estero procesa cuero de iguana que exporta a Estados Unidos para confeccionar las clásicas botas texanas. En algunas ocasiones hace los precortes del calzado en un taller de troquelado y exporta la pieza ya lista para armar la bota.

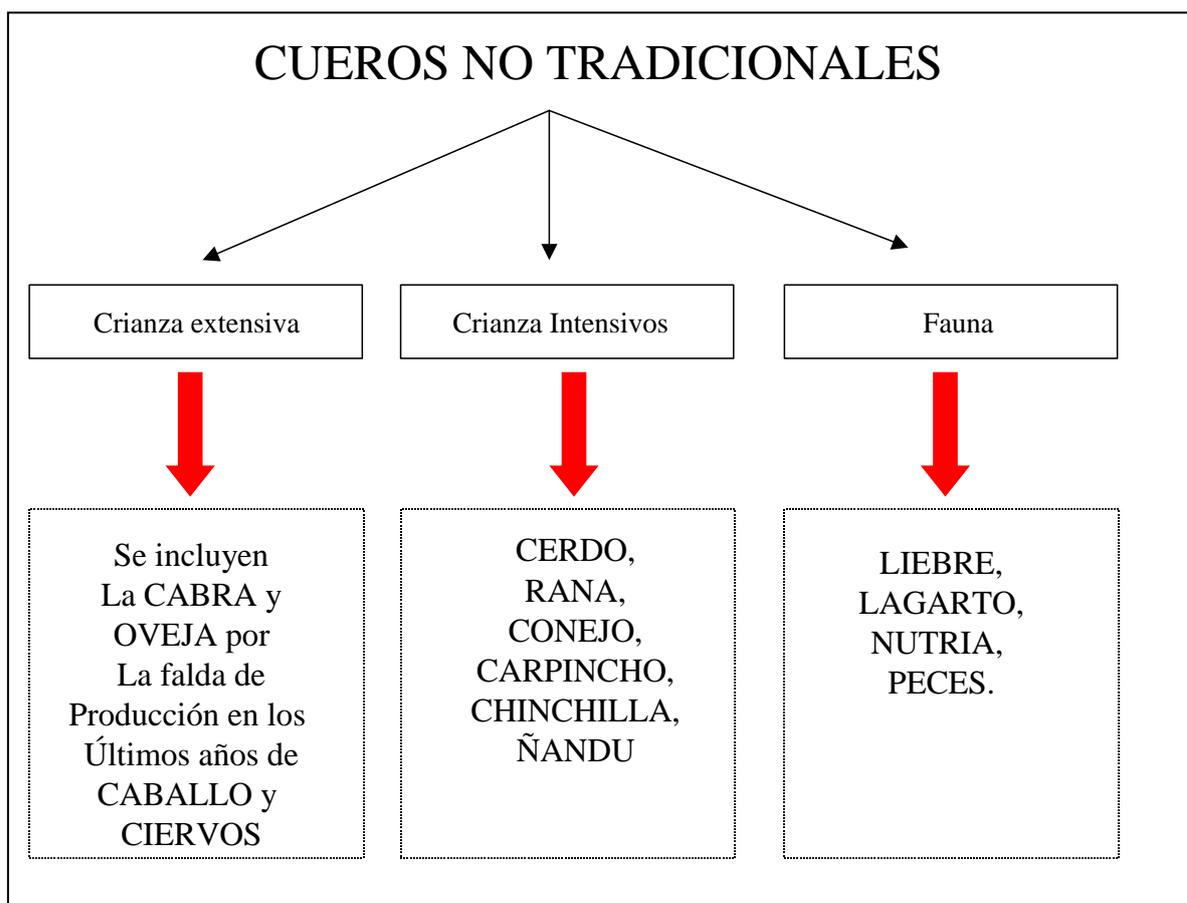
"Hemos intentado vender el producto ya terminado. Pero la bota texana es para el norteamericano como el poncho para nosotros. No asumiríamos nunca que alguien nos venda un poncho importado", aseguró el gerente de Maf, Llamil Abdala. (fuente Revista CIMA). La empresa exporta entre 40.000 y 50.000 cueros anuales, vendiendo en forma esporádica a Italia y Alemania.

Una cartera de cuero de vaca es elegante, pero si está hecha con cuero de reptil, es aún más cara, muy lujosa y súper exclusiva. Si bien en una época la producción en el país era importante, a partir de la década del '80 se impuso un cupo (todavía vigente) a la caza de iguanas por peligro de extinción, lo cual dejó una porción de mercado

muy chica para muchas fábricas. De diez curtiembres en la actualidad en la Argentina sólo quedan dos.

En Argentina, actualmente se cuenta con un Centro de Investigación y Tecnología del Cuero (CITEC), perteneciente al INTI en virtud de la escasez de los cueros tradicionales ha desarrollado procesos para poder curtir pieles no tradicionales, para en un futuro poder dar paso a su industrialización.

El CITEC ha desarrollado tecnología de curtición de pieles de gran parte de estos cueros no tradicionales, en especial de chinchilla y ñandú; con variantes adecuadas para atender diferentes mercados.



FUENTE: CITEC

Estos materiales que injustamente hasta la actualidad no se han tenido en cuenta, pueden tener su importancia, aunque no al nivel económico que corresponde al cuero vacuno. Estamos hablando de una variada gama de materias primas que anteriormente provenían de la explotación de la fauna autóctona y que actualmente provienen principalmente de criaderos (intensivos y extensivos).

Lamentablemente para estas nuevas materias primas las cadenas de producción y valor se encuentran en sus albores, es decir comienzan a desarrollarse y a encontrar cada vez mayores adeptos a las mismas.

La Argentina tiene en diferentes especies una gran posibilidad, podemos nombrar cuero de Pescado (donde Chile tiene avances sustanciales, lamentablemente nosotros no hemos desarrollado aún el sector), cuero de Ñandú y diversas especies de reptiles.

La carencia de información sobre la producción de pieles no-tradicionales es muy acentuada e impide realizar una proyección cuantitativa de su potencial como generadora de empleo y divisas; pero debe destacarse una incipiente tendencia mundial de introducir cueros no tradicionales, para los productos de alta-gama.

Sería de esperar una gran importancia de estos cueros en el futuro, ya que la tendencia de la moda es utilizarlos como instrumento diferenciador. La compañía Nike esta produciendo calzado deportivo (zapatillas) en sus modelos de mayor valor con cuero de pescado y es de esperar que sus competidores sigan este proceso.

Pese a la falta de datos confiables en este sector, para poder prever su desarrollo futuro vale la pena hacer referencia a las normas que rigen el mercado de estos cueros no tradicionales.

Los cueros no tradicionales están en principio condicionados por la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES)

La CITES se redactó como resultado de una resolución aprobada en una reunión de los miembros de la Unión Mundial para la Naturaleza, celebrada en 1963. El texto de la Convención fue finalmente acordado en una reunión de representantes de 80 países celebrada en Washington DC, el 3 de marzo de 1973, y entró en vigor el 1 de julio de 1975. Tiene por objeto fomentar la cooperación internacional para lograr la protección de ciertas especies contra el tráfico excesivo, a fin de asegurar su supervivencia.

Los Estados que se han adherido a la Convención CITES se conocen como partes, actualmente cuenta con más de 150 Partes. El documento no se refiere a la disminución de los especímenes por motivos distintos a los del comercio internacional, tales como los de la destrucción del hábitat o causas de índole estrictamente nacional. Más aún, la Convención evita toda injerencia en el comercio interno legítimo de aquellos ejemplares que, explotados racionalmente, constituyen una importante fuente de ingreso para los países en desarrollo.

A efectos de establecer la protección que requieran las distintas especies se elaboraron tres Apéndices, que contienen listas donde figuran los animales y vegetales de acuerdo con el grado de amenaza que sufre cada uno de ellos.

El Apéndice I incluye todas las especies en peligro de extinción que son o pueden ser afectadas por el comercio, *el Apéndice II* incluye a todas las especies que, si bien en la actualidad no se encuentran necesariamente en peligro de extinción, podrán llegar a esa situación a menos que el comercio de especímenes de dichas especies esté regulado por estricta reglamentación y *El Apéndice III* incluye todas las especies que cualquiera de las Partes manifieste que se hallan sometidas a reglamentación dentro

de su jurisdicción con el objeto de prevenir o restringir su explotación, y que necesitan de otras partes en el control de su comercio.

La regulación del comercio se lleva a cabo a través de los permisos de exportación. Los propios países exportadores serán los encargados de controlar las fuentes de reproducción y de restringir el número de certificados a otorgar. Por su parte, los países importadores se comprometen a prohibir la importación de ejemplares sin la previa presentación de los permisos de exportación correspondientes.

Aunque la CITES es legalmente vinculante para las partes no suplanta a las legislaciones nacionales. Ofrece un marco que ha de ser respetado por cada una de las Partes, las cuales han de promulgar su propia legislación nacional para garantizar que la CITES se aplica a escala nacional. Argentina ratificó el texto de la CITES mediante la Ley 22.344 del 1º de diciembre de 1980.

Especies Argentinas incluidas en la CITES.

De surgir dudas respecto de productos o subproductos de especies no tradicionales o comunes, resulta necesario consultar la lista de la CITES que se actualiza regularmente para conocer si el producto puede comercializarse sin dificultades.

Se sugiere también la consulta de la Res.ex ANA 2165/97 y sus modificatorias relativa a la importación y exportación de ejemplares vivos, productos y subproductos de la fauna y flora silvestre, la cual contiene en sus anexos un listado de especies protegidas y prohibidas como también de los subproductos que se obtengan de dichas especies.

La normativa local vigente se vuelve más importante cuando el propósito es saber si existe alguna restricción a la fabricación y/o venta del producto que contenga alguna especie que no provenga de animales de "fauna normal", por lo cual será necesario

conocer el nombre científico o común de la especie en cuestión y la posición arancelaria del producto a exportar, para obtener a partir de la consulta específica la respuesta adecuada a la mercadería de interés.

Luego de haber observado las ventajas y las restricciones de ciertas especies surge como propuesta interesante proporcionar una oferta basada en el diseño y la creación de productos en los cuales se incluyan otros componentes como por ejemplo pelo de cabra, piel de pescado o de conejo, por mencionar algunas especies. Es claro que hay que enfatizar la venta de productos manufacturados, aprovechando además la posibilidad de obtener reintegros elevados al comercializarse productos con mayor valor y generando un aumento en el empleo de recursos nacionales además de posibilitar la ampliación de la cadena de valor del cuero (incluyendo nuevas sub cadenas).

Buscando diseños o conceptos innovadores y utilizando materiales no tradicionales pueden hallarse nichos de mercado que se generan para las manufacturas de tales productos, porque allí hay diseño y sobre todo en los productos relacionados con la moda es que pueden hallarse atributos diferenciales.

Es un desafío para la creatividad poder utilizar otros materiales sin deteriorar los recursos naturales y además lograr adaptarse al gusto del consumidor de manera exitosa.

Eslabón final de la cadena de valor: la comercialización del producto.

Es importante destacar la actividad de la comercialización, ya que esta entre las últimas etapas y es una de las mayores generadoras de valor a través de la manifestación de atributos adicionales al producto.

A fin de observar a la Argentina e ubicarla correctamente se debe hacer una evaluación de la ventaja competitiva, luego el análisis de los factores para poder determinar los mejores instrumentos de penetración.

Al determinar los instrumentos de penetración debe asociárselos a los canales de Comercialización.

Las estrategias genéricas que el sector puede seguir son:

Tipo de ventaja competitiva buscada

- Costo inferior
- Diferenciación

Objetivo estratégico.

- Una muestra amplia de compradores
- Un segmento limitado

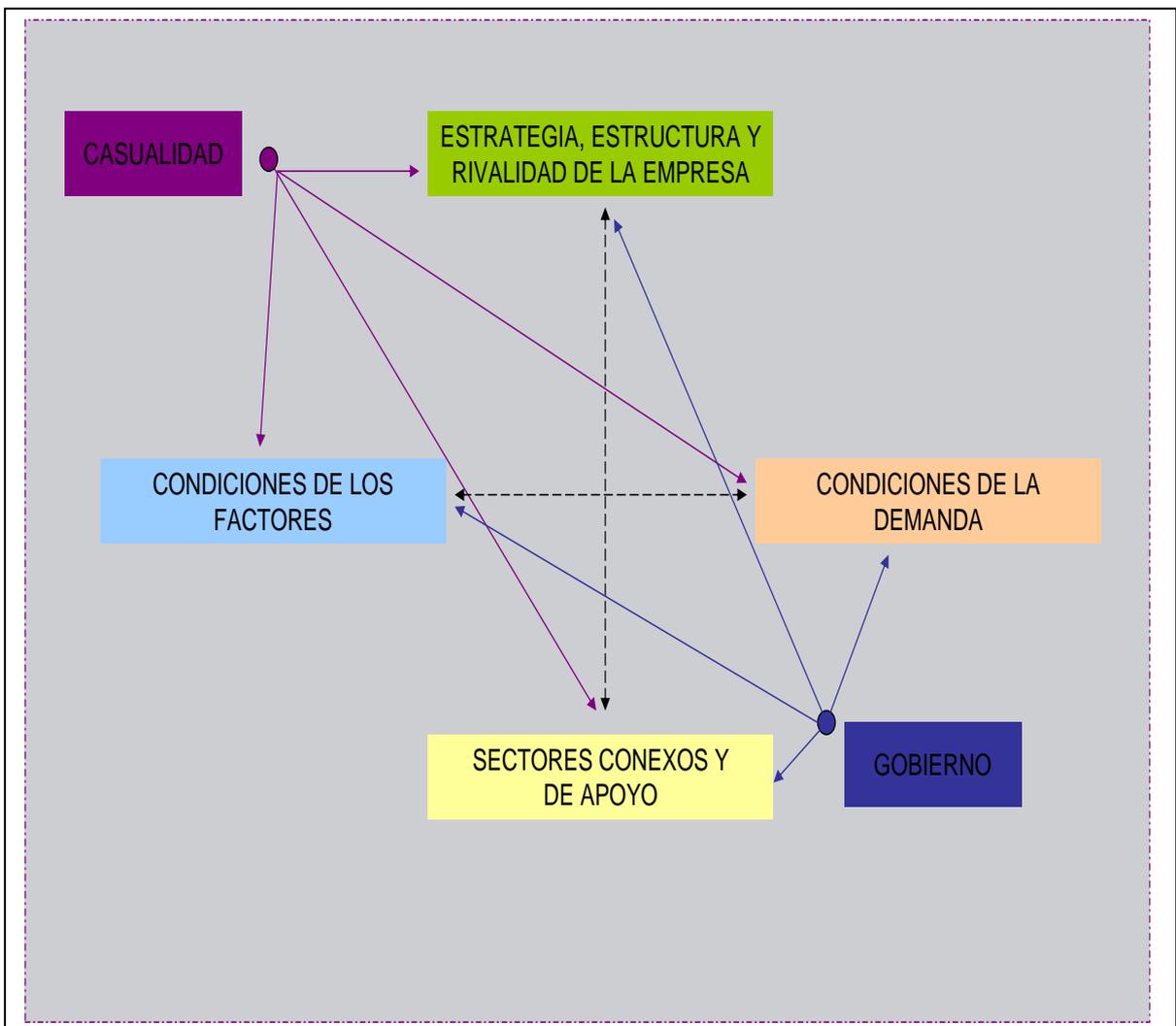
Las 5 estrategias posibles.

- Estrategia de liderazgo general a bajo costo.
- Estrategia de diferenciación amplia.
- Estrategia del proveedor con el menor costo.
- Estrategia enfocada en los bajos costos.
- Estrategia enfocada en la diferenciación.

Siguiendo lo manifestado por Schumpeter el carácter de la competencia es dinámico. La naturaleza de la competencia económica no es el equilibrio sino un perpetuo estado de cambio.

Las distintas innovaciones dan lugar a las ventajas competitivas de cada una de las naciones en sectores particulares.

Siguiendo el diamante estratégico desarrollado por Porter (La ventaja competitiva de las Naciones) podríamos hacer el siguiente análisis:



Hay cuatro atributos genéricos de un Estado que conforman el entorno en el cual se desarrollan los agentes, este entorno generado por los atributos genéricos es el que entorpece o facilita el desarrollo de las actividades.

Condiciones de los factores.

Los factores de producción no son solo los insumos necesarios (cuero), sino un análisis pormenorizado de todos los factores que envuelven la actividad. La abundancia o restricción de algunos de ellos puede resultar tanto en el fracaso como en el éxito del sector.

En relación a los factores el sector del cuero posee *recursos humanos* altamente especializados (por una larga tradición) en el sector artesanal, sin embargo los recursos humanos a nivel gerencial son escasos.

Los *recursos físicos* no son abundantes, como hemos visto el acceso al cuero de calidad no es fácil en la actualidad por los distintos problemas en la cadena, en cuanto a la localización geográfica se encuentra alejada de los principales centros de consumo mundial.

Valdría la pena analizar en trabajos posteriores la incidencia de los fletes ya que llama la atención los elevados fletes para exportar en relación a los fletes para importar (tanto en forma aérea como marítima).

Los *recursos de conocimiento* son altos, tanto por los saberes logrados a través de la trayectoria del sector como también de las instituciones dependientes del estado (INTI, CITEC).

El *capital* no parece ser un gran condicionamiento del sector, ya que en la actualidad existe posibilidad tanto de financiación interna (aún alta en comparación con niveles internacionales) como externa (a través de proveedores y de compradores).

La *infraestructura* en la Argentina, si bien es distante de la que poseen en los países desarrolladas esta totalmente capacitada y disponible para ser utilizada y no ser un factor que retrase el desarrollo.

La inversión puede promover la mejora, como así también la continua elaboración de productos y ensanchamiento productivo puede entenderse como inversión en capacitación de recursos humanos.

Pocos factores de producción han sido verdaderamente heredados por una nación. La mayoría han de desarrollarse y explotarse a lo largo del tiempo mediante inversiones sostenidas y la amplitud y dificultad de las inversiones varía espectacularmente. - PORTER

La carencia de materias primas domésticas ha sido un frecuente estímulo para la innovación en un sector nacional, por lo que la ausencia de algún factor o carencia del mismo no debe ser tomada como una debilidad sino como una oportunidad.

Condiciones de la demanda.

Hay tres atributos genéricos de la demanda interior:

a) la composición de la demanda interior

Dentro de la Argentina encontramos que poseemos un mercado (pequeño) de compradores locales que adquieren productos de alta gama sofisticados. Sin embargo el creciente turismo ha hecho que la demanda local de productos de alta gama haya aumentado en forma considerable.

El turismo permite hacernos conocer y refinar nuestra producción adaptándola a las necesidades del extranjero sin tener que por ello viajar o incurrir en costos mayores.

Para entender las necesidades siempre se requiere el acceso a los compradores, en este caso la posibilidad de tener turistas demandantes de estos productos nos permite contactarlos en forma directa en nuestro país.

El poseer en nuestro mercado un creciente número de compradores entendidos en los productos permite que este estímulo sea traspasado a las fábricas quienes para continuar en el mercado deben tomar estas necesidades y adaptar el producto.

b) la magnitud de la demanda interior:

Si bien la magnitud no es importante en referencia al mercado global ha permitido el nacimiento y mantenimiento de un gran sector, puede servir de plataforma para el lanzamiento del sector hacia la internacionalización de su producción.

c) la transmisión de las preferencias domésticas de la nación

Teniendo en cuenta que la Argentina goza de una muy buena tradición en lo referente a la moda, debe destacarse que no es un país que impone su diseño a nivel mundial. Los modelos y gustos son puestos por los principales centros de moda mundiales (Francia, Italia). La oportunidad de Argentina de diferenciarse es clara ya que a diferencia de otros países de América Latina contamos con usinas de diseño propio, que no solo toman los modelos foráneos sino que se hacen innovaciones en determinados artículos. En el sector talabartería es claro el desarrollo local de nuevos modelos y formas de producción de monturas para equitación; en particular las monturas de polo producidas en la Argentina son copiadas en el resto del mundo.

SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES.

Estos sectores son muy importantes para el desarrollo, ya que confieren ventajas potenciales a las empresas del sector.

En la Argentina los sectores conexos se encuentran en los mejores estándares internacionales, las curtiembres han sufrido grandes inversiones (tanto locales como extranjeras) que han permitido que hoy en día produzcan a niveles eficientes internacionales, el sector químico cuenta con la mejor tecnología tanto organizacional como instrumental disponible en el ámbito mundial.

La localización de los mismos en la Argentina produce la ventaja adicional de poder recurrir en forma continua a ellos sin mayores trámites, además de poder generar nuevos productos en forma conjunta sin mediar fronteras de por medio.

El éxito nacional en el sector cuero seguramente es probable que no sé de solo, sino que si existen ventajas competitivas en varios sectores conexos y proveedores este pueda ser trasladado al sector que estamos estudiando, ya que puede recoger beneficios adicionales sin tener que erogar gasto alguno ni tampoco esfuerzo alguno (externalidades positivas).

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA.

Como se ha mencionado en la introducción las circunstancias nacionales afectan en forma significativa a los agentes, si bien no todos tienen una misma respuesta ante iguales realidades debe entenderse que un estado crea patrones (expresados en tendencias) lo suficientemente fuertes para marcar sendas de comportamiento a las empresas.

No hay una forma de estrategia o estructura universal que permita el éxito económico, cada uno debe evaluar las ventajas y desventajas utilizando aquella que permita un mayor desarrollo y presente mayores potencialidades.

Entre las estrategias que hemos destacado en este mismo trabajo cabe referenciarse que conviene ir desde exportaciones en forma indirecta para luego pasar a procesos más complejos.

La estructura Argentina esta dada por una gran cantidad de Pymes, el sector es atomizado, esto presenta una gran fortaleza en relación a la posibilidad de rápidos cambios, sin embargo la cantidad de agentes no permite una rápida alineación de los mismos para una meta.

Rivalidad doméstica.

Para lograr que un sector se mantenga pujante y con innovaciones permanentes para subsistir debe existir una enérgica rivalidad doméstica. La competencia local permite a las empresas estar atentas a los cambios, a poder innovar, a mejorar sus procesos y por sobre todo a mantenerse "ágiles", es decir a poder cambiar y adaptarse continuamente a los requerimientos de la moda y el mercado.

La ausencia de una rivalidad doméstica intensa no permite a las empresas esta gimnasia de adaptación continua, al internacionalizarse deberá adquirirla en forma inmediata, y en caso de no lograrlo rápidamente podría ser desplazada del mercado.

No es suficiente que haya una gran competencia doméstica para determinar el éxito, sin embargo la ausencia de esta rivalidad es un gran problema a futuro para las empresas. Podemos decir que es una condición necesaria pero no suficiente.

EL PAPEL DE LA CASUALIDAD.

El entorno es moldeado por varios factores, entre ellos podemos nombrar a la "casualidad" para englobar en un solo conjunto un sin número de situaciones. Los acontecimientos casuales también desempeñan un papel determinante en la historia de cada uno de los sectores. Las discontinuidades generadas propician algunos cambios en la posición competitiva.

Los efectos casuales afectan asimetralmente a las distintas economías, mientras que a unos los favorece a otras puede perjudicarlas en gran forma. Sin embargo debe tenerse en cuenta que si bien una circunstancia puede favorecer a un determinado número de naciones, los atributos de cada una de ellas serán los determinantes para ver quien explota esta situación y quien simplemente la deja pasar. Actualmente notamos un creciente interés por los productos de cuero, sin embargo esto no ha sido propiciado por la Argentina, pero puede ser aprovechado, serán entonces aquí donde entren en juego el talento de los empresarios, la invención de nuevas formas productivas o diseños y en menor grado la casualidad.

EL PAPEL DEL ESTADO.

Si bien entendemos preponderante el papel del estado, debemos entender que el mismo debe influenciar en forma activa los 4 principales determinantes del diamante. El gobierno al igual que los determinantes se ven influidos unos a otros, es decir que su comportamiento no es autónomo sino que es condicionado por el ambiente.

El gobierno debe lograr el funcionamiento de cada uno de los determinantes mediante instituciones, leyes o reglamentaciones, también puede actuar en forma activa mediante las compras estatales. Por ejemplo que la caballería del ejército compre todas sus monturas a talabarteros locales, si bien el precio puede ser mayor

que importar monturas de menor calidad de oriente, lo que el Gobierno estaría realizando es una señal al mercado para que produzca en forma local y subvencionando su aprendizaje. Es decir imponer el comercio argentino para determinados productos a fin de lograr una demanda adicional estable para los productores argentinos. También la simpleza en trámites, eliminación de restricciones, actualización de sistemas estatales (por ejemplo la aduana) permiten a los agentes locales vincularse con el resto del mundo con mayor eficiencia.

Debe concluirse luego de este pequeño análisis que los sectores que se han sumado a las cadenas globales de valor son aquellas donde hay empresarios que tienen la capacidad y sobre todo la voluntad de mejorar e innovar con objeto de mantener y aumentar las participaciones actuales.

La ventaja competitiva de un sector emerge en los países como consecuencia de la presión de los retos y adversidades (siempre que estas no sean excesivas), muy raramente se desarrollan sectores que no sean estimulados a crecer, ya sea por sus propios empresarios o el gobierno.

La presión y adversidad moderada son poderosos motivadores para el cambio y la innovación. Cuando las presiones se yuxtaponen con alguna ventaja al momento de afrontarlas y pasarlas, se logran grandes saltos, no solo por haber superado el problema sino que adicionalmente puede lograr nuevos procesos o métodos que no son copiables por sus competidores extranjeros (ya que en otros mercados las ventajas pueden no ser las mismas y el mismo problema debe ser resuelto de otra manera).

La historia es un aspecto que importa bastante en el desarrollo del sector, en la Argentina el sector curtidor ha encontrado la forma de vincularse exitosamente con el mundo sin embargo las manufacturas de cuero aún no lo han logrado.

Analizando cada uno de los distintos puntos del diamante podemos ver que cada uno cuenta con grandes posibilidades de afectar en forma positiva al resto, la falta de coordinación entre ellos hace perder las mejoras y sinergias que se lograrían de actuar en forma de un cluster organizado. La industria de un país avanza a través de diferentes etapas porque existen fuerzas que crean el potencial para crear unas ventajas competitivas de orden superior y presionan a la industria para que las busque y las obtenga.

¿Por qué entonces el sector productor de manufacturas de cuero no se suma a este espiral virtuoso de crecimiento?

Las fallas de mercado (un ejemplo claro es la dificultad de conseguir cuero aún pagándolo por adelantado) no permiten que los agentes se vinculen en forma correcta entre sí, si sumamos los temas que afectan la competitividad del sector entenderemos el por qué del estancamiento. Un trabajo coordinado de las Cámaras del Sector, el gobierno y los sectores conexos puede permitir salir de la situación actual. Este punto es el de mayor incidencia en el desarrollo del sector de manufacturas del cuero, que históricamente ha sido condicionado en su capacidad de crecimiento.

La cadena de valor del cuero, cuando es observada desde el producto manufacturado hacia atrás es defectuosa, desde el inicio de la actividad, en el campo, el desinterés por el valor adicional de obtener cueros sanos y/o sin marcas; el frigorífico y su incidencia en la formación del precio; La curtiembre y su prioridad de abastecer mercados externos en lugar del consumo interno.

Vale la pena analizar si existen posibilidades de corregir estos desvíos a través de acciones directas del Estado, a la vez de acciones concertadas con y entre los sectores.

Temas clave que afectan la competitividad del sector en el mediano plazo.

La cadena del cuero se encuentra frente a una oportunidad de expansión local e internacional junto con la posibilidad de incrementar sustancialmente el valor agregado de los productos.

Los mercados internacionales se encuentran en expansión, el cuero nacional es reconocido internacionalmente, la industria curtidora es técnicamente sofisticada, existe un excelente diseño local y algunas experiencias exitosas de productos innovadores, hay un gran potencial del sector como generador de empleo y se puede aumentar el valor agregado sin restricciones de capital significativas.

Marca Global.

Hasta el año 2007 el sector no cuenta con el desarrollo de una marca global que diferencie los productos de otros oferentes. Esta marca debería englobar a todos los productores del cuero y ser certificada por algún organismo.

Esta ausencia de marca distintiva provoca una baja diferenciación frente a otros oferentes mundiales, lo que limita su accionar y desenvolvimiento ante sus potenciales clientes.

Uno de los principales activos intangibles de las empresas es la imagen, ya que es el gran elemento diferenciador frente a sus competidores. Un bien que no tiene marca, carece de identidad y puede ser sustituido por cualquier otro producto similar. El aditamento de una identidad permite incorporar valor agregado en un producto, diferenciándose de sus competidores.

El desarrollo de una marca, con su correspondiente isologo permitiría no solo agregar una diferenciación sino con el tiempo obtener determinado posicionamiento en los

mercados.

Otros oferentes mundiales de peso (Italia, Francia, España, etc.) utilizan distintos logos identificadores del país productor. Por ejemplo el Reino Unido usa además del nombre del país un isologo que dice: *British Leather - Marque of Distinction*, siendo este el caso de mayor diferenciación. Tradicionales e importantes países productores y exportadores como Italia, Francia, España y no tan tradicionales como Alemania, no usan elementos diferenciadores en la actualidad, aunque posiblemente los hayan utilizado oportunamente. Sólo apelan al nombre del país, con lo cual descuentan que todas las empresas son de calidad y no requieren de mayores acciones diferenciadoras, Australia, en forma muy diluida, usa su Koala como elemento identificador de país, Brasil sólo usa su ya conocido "By Brasil" .

Es de destacar que, de alguna forma, aparece en varios países el uso del logo del cuero extendido como elemento que pretende diferenciar los productos que son de cuero de los que no lo son. El uso de este logo, ya sea en su forma más tradicional (España) como en formas más estilizadas (Francia, Inglaterra) no es de uso limitado a los países citados; por ende, podría ser utilizado por otros países productores (Argentina), siempre y cuando el sector lo considere conveniente.

En suma, Argentina está ante una clara posibilidad de poder diferenciar su oferta, aprovechando el escaso énfasis de los países citados en darle un valor adicional a sus productos y las características que Argentina puede sumarle, a partir de ser un país claramente ganadero y reconocido proveedor de carnes al mundo.

Los países competidores tradicionales de Argentina son Francia (posicionado como productor de marroquinería lujosa y cara), Italia (posicionado como país productor de "diseño"), Inglaterra y Alemania (si bien son países importadores netos, están posicionados como tradicionales fabricantes de productos distinguidos, seguros y

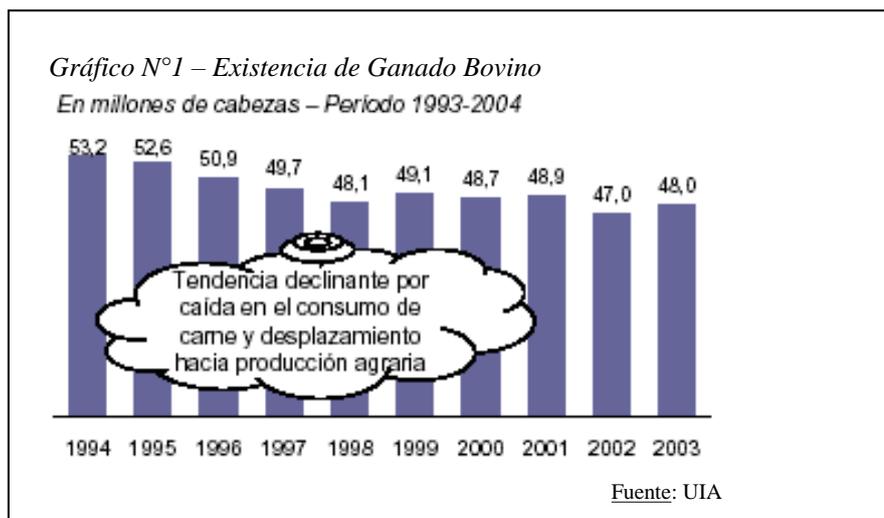
confiables) y España (posicionado como país de buenos productos y de precios más reducidos que los mencionados anteriormente).

En una segunda línea encontramos países como Colombia y Turquía con un accionar exitoso en algunos mercados (con productos respetables con precios competitivos), Brasil con una calidad media y aún indefinido su posicionamiento, y luego un grupo de países que compiten fundamentalmente por el precio (China, Tailandia, Marruecos, India, etc.) pero que vienen incrementando su calidad a buen ritmo.

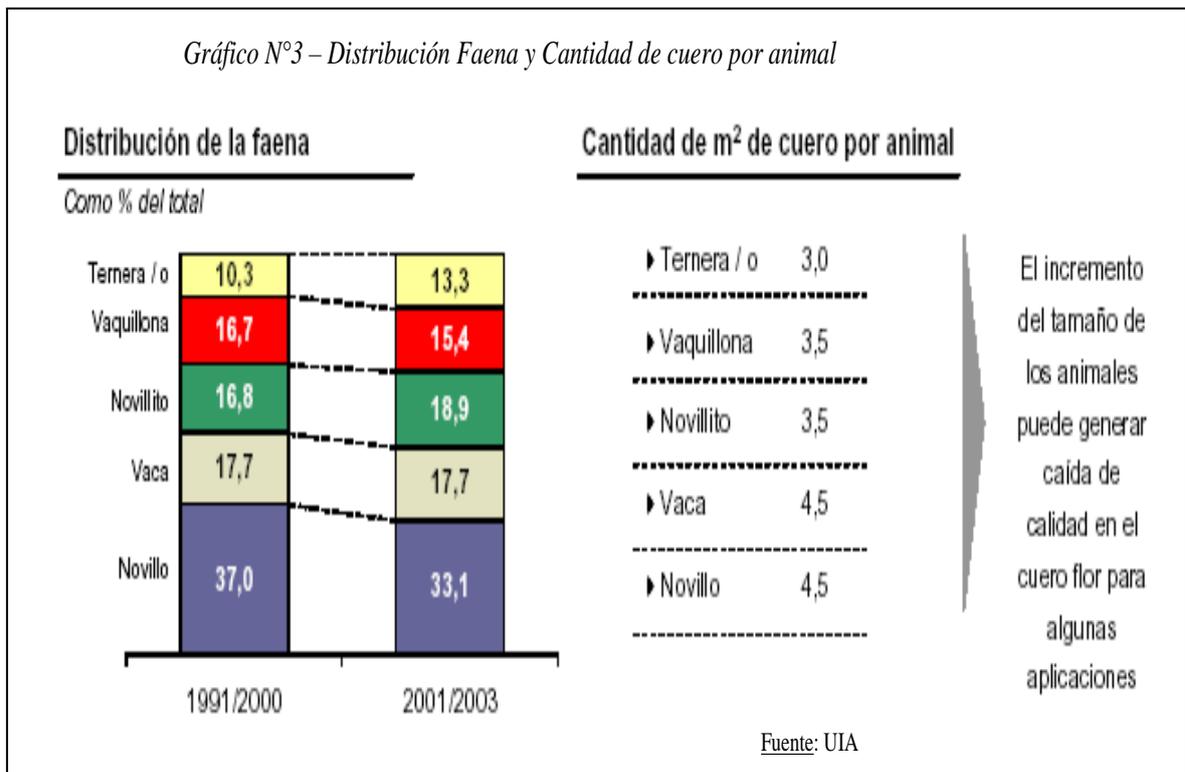
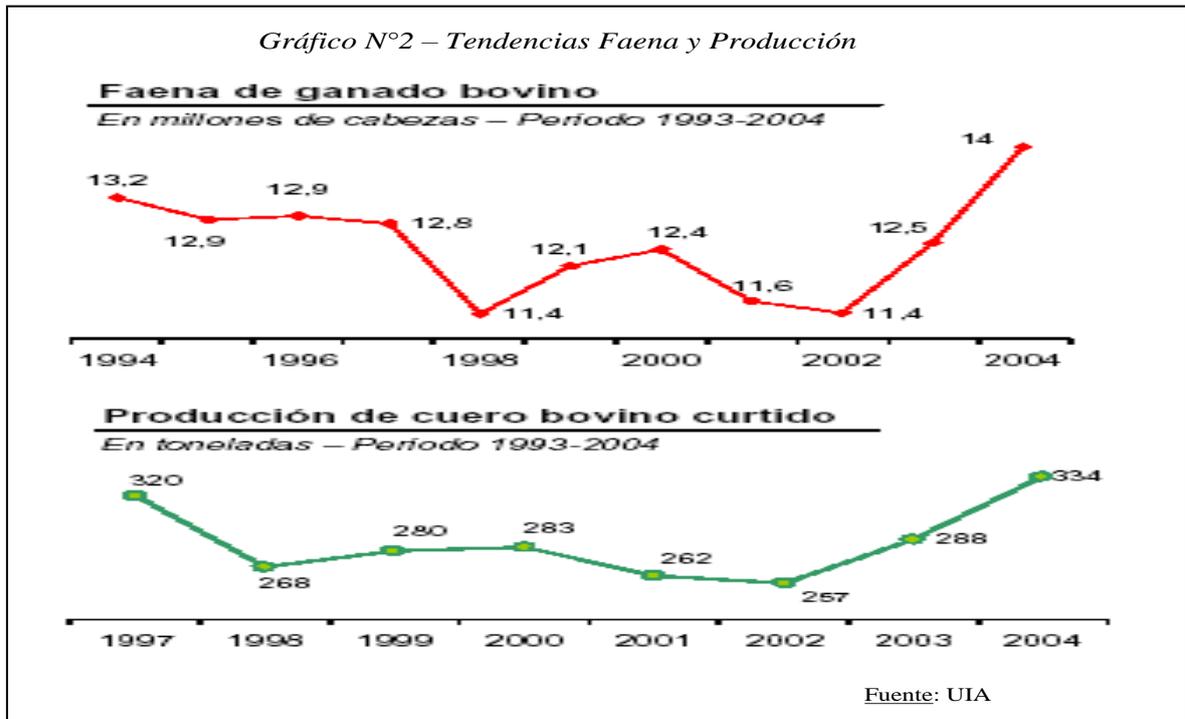
Es destacable la falta de un esfuerzo por diferenciar las producciones en este último grupo de países.

Disponibilidad y Calidad de materia prima.

Actualmente nos encontramos ante un estancamiento de la oferta, como se ha expresado en el primer capítulo la misma ha pasado a ser inelástica ya que depende de la faena. Si analizamos el mercado interno argentino vemos que la demanda de consumo de carne ha aumentado y adicionalmente también las exportaciones, lo que influyo en un incremento del 10% en la faena de vacunos y se redujo el rodeo.



El faenado de animales chicos durante años ha disminuido el tamaño del cuero y por lo tanto la rentabilidad y uso del mismo, tendencia que se esta revirtiendo en el año 2006 debido a la prohibición de faenado de animales de menos de 300 kgs. Todos los condicionantes marcados provocan limitaciones al abastecimiento de cuero de calidad para las manufacturas.



El valor del cuero no representa más que un 10% del valor del ganado bovino, el productor no tiene ingresos específicos por el cuero (es decir no cobra ningún tipo de adicional por el mejor trato del animal y cuidado de su cuero) esto determina que no le de un trato preferencial, dificultando la adopción de prácticas de mejora de la calidad por parte de los productores agropecuarios

Los principales defectos de la piel vacuna son los daños producidos por bacterias, garrapatas y epidemias, lastimaduras por alambre de púa, espinillo, marca de fuego en zonas aprovechables del cuero, picaduras de la mosca de los cuernos, golpes y lastimaduras producidas por picana (durante el transporte), disparos en la matanza, puntazos y tajos en desuello y una mala condición de entrega.

La Mosca de los cuernos afecta al 80% de las partidas de cuero en Argentina y representa una pérdida de aproximadamente el 20% del cuero en la curtiembre, la desarticulación de los distintos eslabones en la cadena del cuero no han permitido al día de hoy lograr una política eficaz para evitar estos problemas.

Las cámaras deberían agruparse a fin de lograr una coordinación en estos temas, en particular las que corresponden a los productos manufacturados, ya que son sus socios los principales perjudicados en estas prácticas.

Estructura de reintegros y derechos.

En los países desarrollados se busca a través de la estructura arancelaria la promoción de los productos de mayor valor agregado. En la Argentina la estructura de reintegros no parece suficiente para el desarrollo de los eslabones con mayor potencial de generación de valor.

Cuadro N° 1 – Aranceles a la importación según el eslabon de la cadena productiva

Aranceles a la importación	Cuero salado	Cuero Wet Blue	Cuero semi y terminado	Tapicería	Calzado	Manufacturas del cuero
UE	0%	0%	5.5-6.5%	N/D	5.8%	2.7-9.7%
EEUU	0%	0%	0%	N/D	0-37.5%	2.4-20%
ASIA (China)	5%	5-8.4%	5-8.4%	N/D	N/D	N/D
BRASIL	2.0%	4-10%	8-10%	18%	20%	20%
ARGENTINA	2.0%	4-10%	8-10%	18%	20%	20%

Fuente: FOB CERO

Los aranceles de importación protegen al mercado local de los productos finales, permitiendo con bajos aranceles la entrada de materias primas (buscando una alta protección efectiva).

Cuadro N° 2 –Derechos de exportación según el eslabon de la cadena productiva.

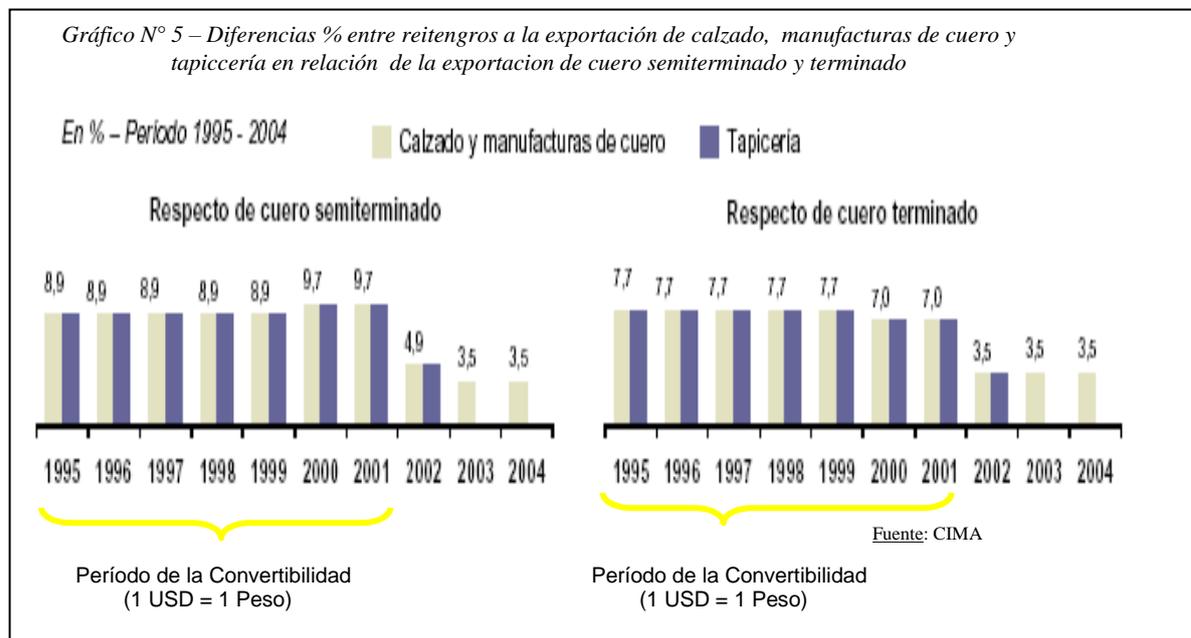
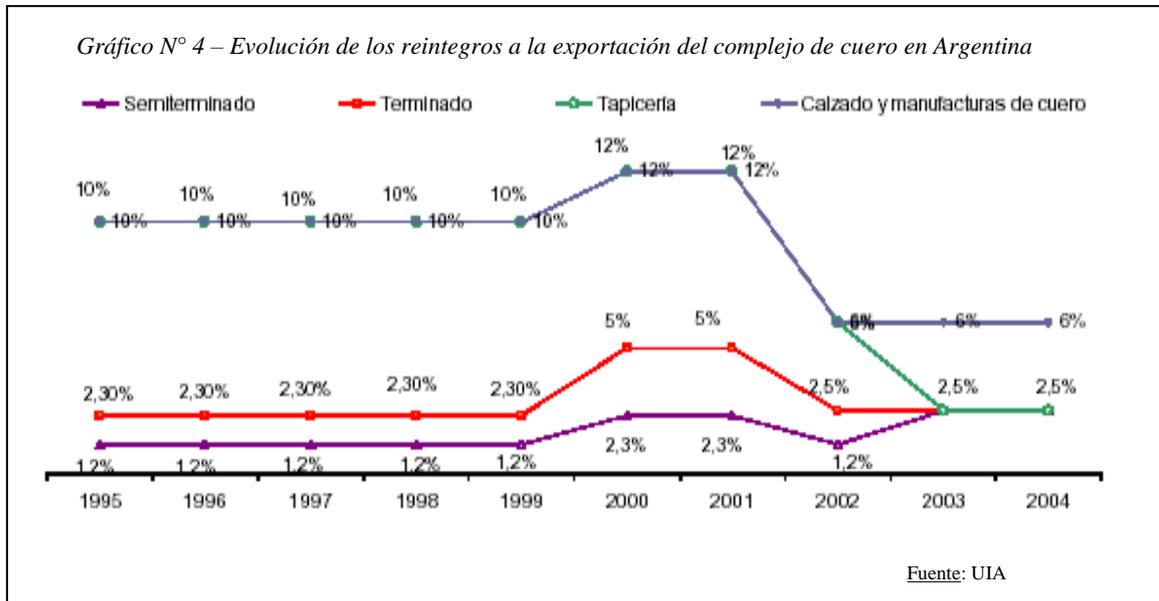
Derechos de exportación	Cuero salado	Cuero Wet Blue ⁽²⁾	Cuero semi y terminado ⁽¹⁾	Tapicería	Calzado	Manufacturas del cuero
BRASIL	9%	7%	0%	0%	0%	0%
URUGUAY	5%	5%	0%	0%	0%	%
ARGENTINA	15%	15%	5%	5%	5%	5%

Fuente: FOB CERO

Los derechos de exportación “castigan” la salida de productos de bajo valor agregado en Brasil y Uruguay, al observar nuestro país vemos que los productos finales con mayor valor agregado también deben tributar impuesto haciendo menos competitivos estos productos en los mercados internacionales, o pudiendo participar en los mercados extranjeros con márgenes de ganancia menores para los productores argentinos. Adicionalmente a esto los reintegros de los productos de mayor valor han sufrido cambios significativos en los últimos años.

Los incentivos a exportar manufacturas de cuero desde la Argentina han sido

claramente reducidos, para ver con mayor claridad como actúa en Argentina los reintegros como modo de incentivar la producción podemos observar los siguientes cuadros:



Podemos observar que tanto las manufacturas y la tapicería muestran una reducción porcentual de beneficios frente a la exportación de cuero terminado y semi-terminado, reduciendo los incentivos a desarrollar el sector productor de manufacturas.

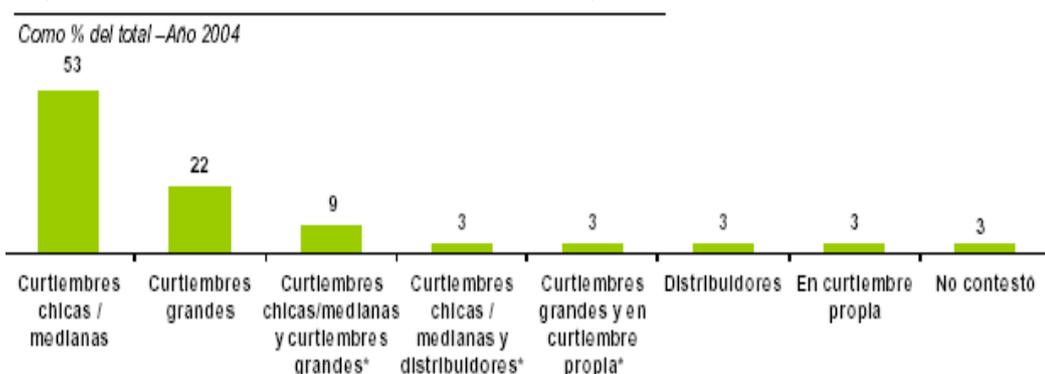
Problemas de abastecimiento de materia prima.

La industria curtidora destina aproximadamente un 80% de su producción al mercado externo, por razones de volumen y de condiciones de pago y por una reducción del mercado en los años '90, esto hace que aquellas pequeñas curtiembres que abastecen el mercado interno solo tengan a su disposición para adquirir el 20% del cuero restante.

Las curtiembres exportadoras son las de mayor tamaño y adicionalmente las que adquieren y tienen el acceso a las mejores calidades de cuero, atendiendo al mercado interno solo de manera secundaria.

Esto produce una escasez de materia prima de alta calidad obligando a los productores a importar cuero desde otros países (Francia e Italia principalmente por sus excelentes terminaciones).

Gráfico N° 6 – Proveedores de cuero en la industria de manufacturas de cuero.



Fuente: CEPAL, Encuesta realizada por CEP a 40 empresas industriales del sector de manufacturas de cuero, elaboración propia

(*) El respondiente asignó 50% de sus compras a cada uno de los tipos de proveedores mencionados

Escala-Probleática PYME.

La estructura económica Argentina aun no se ha adaptado a las nuevas reglas que necesitan las Pymes para sumarse al comercio globalizado, y en particular para este sector. La legislación correspondiente al trabajo laboral en domicilio y/o fazon es escasa y no se adapta a las necesidades actuales.

La escala de producción como hemos ejemplificado en capítulos anteriores es menor a la mundial de los países productores-exportadores, además debemos sumar una carga impositiva elevada en relación al costo laboral para productos de bajo valor agregado.

No obstante todos los puntos anteriormente mencionados debe también hacerse referencia al cambio generacional que se esta operando en toda la economía, con mandos con mayor profesionalización en el manejo de las firmas.

La falta de escala es un claro sesgo que se obtuvo a partir de la crisis de la década de 1990 que genero la necesidad de diversificar la oferta para continuar en el mercado, en lugar de lograr una especialización en productos se busca un mayor mix para abastecer diferentes mercados. Este tipo de comportamiento de las empresas incremento la brecha de escala respecto a la frontera internacional.

El acceso al financiamiento es uno de los claros problemas, el sistema formal de los bancos es inaccesible para las Pymes, si a esto debemos sumar la reducción de los plazos de financiamiento con los proveedores las Pymes que no posean un capital propio adicional se ven frente a un problema de liquidez para crecer y capitalizarse.

Los aspectos impositivos muestran una gran incidencia, el sistema tributario Argentino, un sistema que basa su recaudación sobre el consumo produce que estos impuestos

tengan una incidencia cercana al 25% sobre el producto final

La devolución del IVA en relación a la exportación conjuntamente con los reintegros a la exportación requieren largos tiempos de espera, si lo sumamos al problema de la falta de crédito estamos sumando elementos adicionales a la falta de liquidez de los productores.

Las dificultades para exportar se sitúan en varios planos, en relación al económico actualmente el margen de las exportaciones es menor que el utilizado para las ventas en el mercado interno. Los mayores costos de logística y comercialización para la exportación sumada a la competencia internacional hace que los precios de exportación no tengan márgenes de ganancia excesivos en las gamas de productos bajos y de gama media.

Las deficiencias que aún muestran los organismos oficiales, si bien han mejorado en los últimos tiempos, hace que los productores no cuenten con las facilidades necesarias para lograr contactos comerciales en el exterior.

Vinculación de los eslabones.

Existe un bajo grado de integración y asociatividad entre los eslabones de la cadena, no solo para exportar sino también para compras de insumos y para acciones colaborativas entre los eslabones mas fuertes con los pequeños.

La falta de integración entre grandes y pequeñas empresas hace que exista una baja promoción al aumento del valor agregado de los productos, si se pudiesen vincular en forma asociativa las grandes curtiembres con sus pequeños clientes y compartieran experiencias y necesidades podría lograrse una sinergia que permita el crecimiento de

ambos, los pequeños insertarse en el mercado mundial y los grandes el desarrollo de clientes permanentes.

Por la falta de vinculación entre los agentes de la cadena de valor del cuero se ha producido el fenómeno en que la Argentina exporta la materia prima de calidad (cueros) para que sean terminados en los países centrales (particularmente Inglaterra, Francia e Italia) importándose estos productos terminados a fin de ser usados como insumos en la industria manufacturera.

En caso de lograr una articulación con las grandes curtiembres (quienes poseen el acceso a los cueros de clasificación ABC) se podría lograr:

- ❑ Mayor valor agregado de la cadena del cuero en producción nacional.
- ❑ Logros de complementación entre agentes y menores tiempos de entrega (ya que los proveedores se encuentran en la plaza local y la logística de abastecimiento es mas sencilla).
- ❑ Creación de sinergias entre los agentes, ya que la preparación de nuevos tipos de terminado de cueros no solo aumenta los saberes de las curtiembres sino redundando en mayores productos posibles de ser exportados.
- ❑ Aumento de cueros terminados de excelencia para el mercado local.
- ❑ Desarrollo local de técnicos capacitados para lograr las mejores terminaciones a nivel mundial.

Mirando hacia el futuro: construyendo un sector de alcance global desde un país en desarrollo.

El lento ritmo de crecimiento de la producción ha generado fuerte competencia por el insumo y materia prima (el cuero), encontrándonos ante una creciente sustitución por materiales alternativos, los cuáles son utilizados para productos de gamas de menor valor agregado que los productos terminados con cuero.

El desplazamiento de la producción de manufacturas hacia países en desarrollo particularmente en función de sus menores costos relativos de mano de obra e importantes subsidios (gubernamentales, crediticios, impositivos, energéticos etc...) ha generado un nuevo posicionamiento y conformación de la cadena.

El comercio internacional del complejo del cuero en su conjunto ascendió en el año 2005 a USD 53.600 millones (47% corresponde a calzado de cuero) y muestra un fuerte crecimiento de cueros semi-terminados, y en menor medida de cueros terminados y manufacturas. Existe una tendencia actual la disminución del comercio de cuero wet blue.

Los países en desarrollo son los principales exportadores de cuero bovino, sin embargo la participación de los países desarrollados aun se mantiene en niveles altos. La Argentina prácticamente no participa en el comercio de cueros crudos, luego de las políticas aplicadas a partir de la década del '70 para la restricción del comercio de cueros crudos o wet blue, aumentándose la participación en el cuero curtido de mayor valor y las manufacturas de cuero; aunque debido a las últimas políticas gubernamentales se ha experimentado un salto cuantitativo la exportación de cueros semi-terminados.

En el concierto mundial podemos destacar que China ha desplazado a Italia como principal importador de cuero crudo en el año 2005. Se observa una tendencia de extranjerización de la producción, determinadas partes estandarizadas de los productos son realizadas en países de menor valor relativo de sus factores, estas partes luego son importadas y el armado final del producto sigue realizándose en los países centrales.

La actual demanda creciente del cuero esta liderada por los principales productores de manufacturas, es decir los países asiáticos según hemos observado en el trabajo. China es el principal productor y exportador mundial de productos manufacturados

de cuero, especializado en la gama baja, mientras que Italia es el principal exportador mundial de productos manufacturados de cuero de alta gama. Si bien China tiene una tendencia creciente a seguir aumentando su participación en el comercio de manufacturas, el valor y calidad de los productos fabricados en Italia se encuentran aún en niveles muy lejanos respecto de los competidores de oriente.

Los países desarrollados, productores de ganado muestran una tendencia creciente a exportar cuero sin elaboración e importar calzado y manufacturas de cuero. Por el contrario los países asiáticos (China, Vietnam, Indonesia, India), importan materia prima, cuero wet blue, semi-terminado y terminado; exportando calzado y manufacturas diversas. Esta tendencia podemos adjudicarla a varios factores, pero uno de los más influyentes es la legislación y protección del medio ambiente. El cumplimiento estricto de normas laborales y medio ambiente conlleva un costo elevado, el cual solo puede ser soportado para productos de alta gama. El cuero curtido para productos de baja y media gama tiende a ser procesado en países subdesarrollados donde el cumplimiento de las legislaciones es mucho menos estricto, tanto en las leyes para el cuidado como también la observación del cumplimiento de las normas.

La Argentina, ubicada dentro de este concierto mundial ha comenzado a insertarse en forma exitosa desde el segundo semestre del año 2002, con una rápida recuperación fruto de la combinación de 3 factores:

- a) Aumento de la demanda del mercado interno.
- b) Mejor performance exportadora.
- c) Sustitución de importaciones.

La adecuación del tipo de cambio real producto de la devaluación del peso frente al dólar tuvo efectos contradictorios sobre el mercado local. Por un lado generó una menor demanda por parte de los residentes¹ y por el otro promovió un mayor flujo de turistas extranjeros, motorizando las ventas destinadas a este sector.

La cadena del cuero se encuentra frente a una oportunidad de expansión local e internacional, junto a la posibilidad de desarrollar aguas abajo el sector.

¹ En virtud de la fuerte caída de la capacidad de compra y también del cambio de moda en determinados productos que antes eran exclusivamente de cuero (por ejemplo calzado)

Los factores que apuntalaron esta recuperación, basadas principalmente en una mejora del tipo de cambio real no son sostenibles en el largo plazo, ya que la Argentina no es estructuralmente una economía de bajos salarios con relación al resto del mundo y en particular a los países del sudeste asiático, sin embargo la posibilidad de diferenciar nuestros productos mediante la innovación, diseño y participación de las redes de comercialización nos permitiría sostener en el tiempo nuestra inserción, debiendo cambiar nuestros productos de gama media por productos totalmente diferenciados.

El mercado interno de Argentina es pequeño con relación a la escala de producción óptima necesaria a fin de competir en el mercado internacional y avanzar en la cadena de valor, siendo las exportaciones el principal factor "potencial" de un crecimiento estructural del sector. La participación de nuestro país se da particularmente en los eslabones de faena bovina y curtido, el comercio de los productos ubicados aguas abajo es porcentualmente poco significativo en el contexto del comercio internacional, pero muy importante para la Argentina, ya que su impacto social es amplio (se ha conformado una gran red social basada en pymes y pequeños proveedores).

El costo salarial es importante, pero no determinante, como hemos mencionado en el trabajo, este factor de producción no es de una incidencia mayor en los productos de alto valor agregado.

No basta hoy en día con tener el insumo principal, sino que esta ventaja debe ser complementada con otro tipo de habilidades que permitan expandir el crecimiento de la industria formando una estructura de producción dinámica.

Al gusto de Heckscher y Ohlin los países desarrollados exportan aquellos bienes cuya producción es intensiva en los factores en los que están dotados en forma abundante, países industrializados como Francia e Italia muestran empíricamente como a pesar de su dotación natural de factores, es posible la adquisición y desarrollo de otras ventajas que les han permitido participar de los procesos de mayor valor agregado en la cadena global de producción (capacidades dinámicas).

Para analizar los patrones comerciales de los países se puede utilizar el coeficiente de ventajas comparativas reveladas (VCR), desarrollado originalmente por Bela Balassa

en 1965²

El coeficiente de Ventajas comparativas Reveladas se define como:

$$VCR_{ij} = (X_{ij} / X_j) / (X_{iw} / X_w)$$

Donde:

X_{ij} : Exportaciones del producto i del país j

X_j : Exportaciones totales del país j

X_{iw} : Exportaciones del producto i en el ámbito mundial

X_w : Total de exportaciones mundiales

Si tomamos a la Argentina y utilizamos este índice para medir a la Argentina vemos claramente las ventajas comparativas que presenta nuestro país en la producción de cuero, ahora al analizar las manufacturas vemos que el índice indica que no tenemos ventajas comparativas.

Veamos en el cuadro los resultados:

Comparación del índice VCR: Argentina vs. Otros países.

Índice de VCR	Argentina	China	Italia	Francia	España
Manufacturas de cuero	0.27	6.25	2.27	1.64	0.51
Cuero curtido	2.63	1.27	6.74	0.33	0.57

Fuente: Centro Estudios para la Producción

Si el coeficiente de VCR es superior a 1, el país tiene una ventaja comparativa en ese producto ya que la importancia de sus exportaciones en el patrón exportador del país es mayor que la importancia de ese producto en la composición total mundial del comercio.

A fin de volverse competitivo al sector manufacturero del cuero debe insertarse en las nuevas cadenas globales de producción, y debería avanzar en el añadido de valor

² Publicado en "Trade liberalization and revealed comparative advantage", Manchester School 33, pp.99-123

agregado al producto. No basta la ventaja de tener el insumo localmente, deben tomarse medidas que modifiquen las decisiones tomadas por los agentes a fin de dar un paso al siguiente eslabón en la cadena productiva

Debe tenerse como objetivo el de desarrollar una marca colectiva para el sector, que contribuya a potenciar las exportaciones, partir del “plus” que puede sumar el contar con una identidad propia, siendo una de los pilares base para esta marca sumar a la tradición.

Además, es importante mencionar el reconocimiento internacional que existe del cuero argentino a nivel profesional, tanto de los compradores de productos manufacturados como de importadores y fabricantes que lo usan como materia prima para sus producciones.

La vinculación con el deporte, en particular con el POLO puede dar buenos frutos, por cuanto Argentina es uno de los grandes referentes de jugadores en los mercados de exportación, la utilización de este recurso hasta el día de hoy vagamente promocionado puede dar sus frutos en el corto plazo. Los consumidores de productos de alta gama observarían favorablemente una identificación de los artículos que consumen con un deporte de elite, este concepto puede encontrarse en los libros de marketing, conocido como la estrategia de precios basada en la vanidad del consumidor.

La idea sería posicionar a Argentina como país “naturalmente” especialista en este rubro y que dicha naturalidad lo ha transformado en un referente, tal lo ha hecho Francia e Italia.

A diferencia de la concentración productiva en la etapa del curtido, en la industria de manufacturas de cuero se verifica un predominio de empresas con una menor escala que la internacional. El estudio detalla que si bien el nivel salarial es un componente importante en la productividad del sector, no explica del todo por qué la Argentina no está entre los exportadores relevantes de productos del cuero del mundo, como sí lo está Brasil por ejemplo en Calzado —que aprovechó tener cuero en cantidad— y varios países europeos (con sueldos entre 20 y 50 veces más altos que los locales) que no producen cuero en calidad y cantidad suficientes y que compiten exitosamente en la exportación de alta gama. Es decir la Argentina cuenta con la oportunidad de insertarse exitosamente en la producción de manufacturas de

alto valor agregado.

Las mejores soluciones para la industria parecen entonces que estarían más vinculadas a problemas propios, como la falta de articulación de la cadena productiva, la baja especialización de las empresas y cuestiones vinculadas a la comercialización y gerenciamiento de las compañías, esto pesaría más que los bajos costos laborales de otras naciones. Entre los principales problemas del sector para ser competitivo se deben anotar la desarticulación que exhibe la relación con la industria curtidora y la exportación de cuero en lugar de su transformación en plantas locales.

Debemos llamar a la reflexión en este punto en particular ya que desde 2002 los cueros semi-terminados aumentaron su participación en el total de exportaciones de la cadena de valor y las manufacturas en su totalidad, que en 2001 alcanzaron a usd 265 millones, en el año 2006 totalizarán apenas, u\$s 155, 41,5% menos. Es decir existe un aumento preocupante de la exportación de cueros sin terminar en la República Argentina.

La Resolución 748/02, todavía vigente afecto a las manufacturas reduciendo los reintegros de exportación y aumentando los del cuero semi-terminado; adicionalmente la otra Resolución que se dictó para el sector en el 2005 (la 655/05) que bajaba los derechos de exportación al cuero crudo, fue derogada en el año 2006.

Los efectos de la resolución 748/02 pueden verse en el segmento de fundas de tapicería, según el INDEC, es el que más se contrajo, con 200 millones de dólares de exportaciones en 2001 mientras que en el año 2006 no alcanzó los 40 millones de la misma moneda

El cambio generacional podrá abordar el tema de la adecuación de las compañías como proveedores confiables, ya que deben comprender la importancia de las entregas de materias en forma y tiempo. Un punto crucial es el entramado productivo debe hacerse eco de esta necesidad, ya que si las Pymes proveedoras del sector no logran los requerimientos mínimos de calidad para proveerlas se hace muy difícil el desarrollo final de los agentes exportadores.

Son claros los problemas de gestión del sector, como la falta de planes para exportar, para mejorar la producción y minimizar costos. No menos importantes serían cuestiones vinculadas con el marketing, tanto local como internacional, y la falta de innovación

en el diseño, estos últimos puntos íntimamente ligados fuertemente a las cadenas de comercialización, las grandes generadoras de valor en la última etapa de la valor del producto.

Es importante destacar la importancia de segmentar los mercados mundiales, mediante la identificación de segmentos específicos, tanto grupo de países, como grupos de consumidores individuales o de clientes potenciales con características homogéneas que tengan la posibilidad de mostrar un comportamiento de compra similar.

Mediante la segmentación se pueden localizar y determinar nichos, que por supuesto deben tener el suficiente tamaño y poder adquisitivo para ser rentable, tiene que observarse potencial de crecimiento, no deben ser de gran interés para competidores de peso a fin de no motorizar respuestas desproporcionadas de competidores, ya instalados en el mercado mundial.

Propuestas de políticas activas.

A partir de los elementos reunidos en este trabajo propondré un conjunto de políticas que pueden contribuir a mejorar la capacidad competitiva de todo el sector.

Consortios de Exportación-Asociatividad.

Como hemos visto en los primeros capítulos el sector al final de la cadena se encuentra integrado por pequeñas unidades productivas, con una menor escala a la utilizada por los principales países competidores de productos de gama baja y media, esto lleva a reflexionar sobre los costos asociados a estas características³.

La asociación de empresas para distintas funciones tales como la compra de materias primas, la innovación y la comercialización externa de los productos no solo aumenta las posibilidades de éxito del sector sino que disminuye los costos operativos para lograr los objetivos.

El establecimiento de un Programa de Promoción de la Asociatividad dentro de este sector, que apoye la iniciativa y conformación de grupos de empresas complementarias, con el fin de crear sinergias en el sector.

La proliferación de elementos sistemáticos dentro del esquema productivo permitirá mantener una estructura económica dinámica y flexible en el tiempo.

³ Se hace mención a los costos relacionados exclusivamente a los productores de gama baja y media, ya que aquellos que se encuentran produciendo manufacturas de gama alta debe aclararse que los costos asociados a menores escalas no inciden en forma determinante.

Fomento de la innovación.

La creación de talleres y escuelas particulares para el sector en articulación con carreras ya existentes, como el diseño en distintas universidades puede crear un impulso innovador en el sector, la cooperación entre centros como el INTI, la Cámara del Sector, proveedores y entes gubernamentales vinculados a la investigación y desarrollo para la introducción de nuevos materiales y procesos podrían generar un saber, que acompañado por un correcto aprovechamiento productivo redundaría en una estructura dinámica, adaptable en forma continua a las necesidades de la demanda.

Un especial énfasis estimo necesario en la creación de cursos de formación y capacitación de profesionales como modelistas y diseñadores en el área de la creación y el desarrollo de la moda. Actualmente los diseñadores son generalmente trabajadores instruidos dentro de las mismas fábricas, esta tipo de instrucción lleva a que el trabajador limite su aprendizaje sobre los productos que realiza y las necesidades inmediatas; cursos de profesionalización de estos cuadros podría permitir que los diseñadores tengan un panorama mayor en cuanto a los movimientos de la demanda, los materiales disponibles para producir y tipos de producción disponibles.

En relación a los bienes de capital un financiamiento de la compra de los mismos por parte de entes estatales sería interesante para el sector, así como también la vinculación con sectores industriales para desarrollar y/o mejorar maquinaria en forma local.

Debe tenerse en cuenta los escasos cuadros gerenciales de las pymes para poder acercarse a las instituciones estatales, deben ser estas últimas quienes se acerquen y comuniquen a las pymes las nuevas modalidades de financiación disponibles (en su

defecto podría realizarse la comunicación a través de las Cámaras que agrupen a los empresarios).

Fomento a la exportación.

En el pasado Argentina ha mostrado una buena performance exportadora que ha permitido visualizar un futuro integrado al comercio global. Para lograr este objetivo se propone articular en conjunto la cadena con el sector público a fin de lograr la promoción de las exportaciones.

Uno de los instrumentos podría ser la generación de un fondo para la promoción de las exportaciones, este debería ser desarrollado por el total de la cadena productiva del sector ya que la misma se vería afectada positivamente por los resultados a obtenerse, es decir generar a través de organismos del estado (Exportar, SEPYME, Dimex etc) información sobre nuevos mercados y demandas externas.

Sobre las operaciones efectivamente realizadas un porcentaje debería ser retenido para el fondo, el cuál podría ser manejado por la Cámara del sector. Con este fondo la Cámara podría continuar financiando un departamento permanente de comercio exterior en busca de nuevas oportunidades y financiamiento para sus socios con el fin de poder asistir en forma continua a ferias y exposiciones comerciales en el exterior.

Es importante destacar que sin acciones directas y claras es muy difícil conseguir resultados, la financiación a las Pymes del sector puede permitir el desarrollo del área, a su vez el desarrollo de esta área debe permitir el financiamiento de nuevas acciones.

Las exportaciones no solo deben verse como una posibilidad de la economía de obtener divisas, sino también el modo de modelar y formar un sector próspero insertado en el comercio internacional, no dependiente del ciclo económico

Argentino. Esta independencia permitirá al sector mantenerse el margen de crisis estructurales locales, mantener su senda de crecimiento (con un alto impacto social) y potenciar otras actividades proveedoras de este rubro.

También debe analizarse la posibilidad de integrar las funciones de promoción de exportaciones e inversiones. Los organismos de apoyo al comercio exterior deben tener una sola ventanilla, es decir que un organismo tenga bajo su cartera todos los planes de promoción tanto para las exportaciones como para las inversiones, ya que muchas veces la inversión extranjera directa es indispensable para exportar, en particular cuando se trata de exportaciones de Pymes.

Capacitación del personal para la gestión empresarial.

La falta de capacitación de los niveles directivos podrían ser una traba para lograr una exitosa inserción, la vinculación con sectores intensivos en conocimiento resultaría crucial. La coordinación con Universidades, Institutos Terciarios y Departamentos de Comercio Exterior de los municipios resultarían relevantes en esta cuestión, con el desarrollo de cursos, entrenamiento y búsqueda en conjunto de soluciones.

Las Carreras de grado, especializaciones y maestrías de grado pueden ser utilizadas como fuente de consulta permanente, que permita exponer al sector empresario sus problemas y desde los sectores académicos acercar soluciones. De esta manera se estaría llevando a cabo un doble trabajo, en primer lugar, se especializarían profesionales en el sector (generando un interés por el mismo) y en segundo lugar se proveería de posibles soluciones al sector, con el único costo del tiempo utilizado para coordinar las exposiciones.

Acciones para elevar la disponibilidad de mano de obra calificada para el sector.

Promover y volver a desarrollar desde la Cámara programas de concientización del Oficio como salida laboral, la formación de una escuela del sector es esencial para este punto en particular. La generación de un plan coordinado a nivel país de un plan de desarrollo de diseño en el ámbito nacional, permitiendo obtener el desarrollo de nuevas competencias para el sector.

No debe de dejar de mencionarse la responsabilidad del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) en este ámbito, se le deben acercar propuestas a fin de lograr avances en la creación de instrumentos para el entrenamiento de personal.

Se podría fomentar la creación de escuelas técnicas del sector, que enseñen a trabajar con el cuero, permitiendo desarrollar una mano de obra calificada, que a mediano y largo plazo redundará en una mayor productividad del sector e innovación.

Estas escuelas podrían ser localizadas en lugares donde la inserción laboral de la población presente dificultades, de esta manera el sector se ve beneficiado por mano de obra especializada y la sociedad por el impacto favorable de su inclusión laboral.

Coordinar la interacción de los distintos eslabones de la cadena del cuero.

El sector empresario ha mostrado un bajo dinamismo para solucionar los problemas, la creación e un organismo Público-Privado que permita la interacción de los distintos grupos y permita el fortalecimiento de la cadena, profundizar el trabajo del Foro Nacional de Competitividad Industrial del Cuero y sus Manufacturas

Se debería estimular las acciones de apoyo de las Grandes Empresas a las Pymes para su desarrollo (diseño, desarrollo de mercados internacionales, tecnología, etc...), impulso de polos productivos y apoyo financiero a emprendimientos asociativos.

Todas estas acciones deberían intentar transformar la estructura de la cadena productiva, incrementar las inversiones en el sector y aumentar la mano de obra ocupada. Estimo correcto que una política de desgravación tributaria para aquellas firmas que entren en el programa debe ser efectuada, la colocación de incentivos económicos es fundamental para el logro de estos programas.

Estabilizar la estructura legal y arancelaria.

Acelerar la devolución del IVA y reintegros en particular a las Pymes, definir una estructura arancelaria estable que diferencie en forma significativa las distintas etapas de valor agregado, simplificar el régimen laboral⁴ y fijar el horizonte a largo plazo para las condiciones y limitantes a exportaciones de cueros wet blue y semi- terminados.

Como hemos visto y analizado el aumento de las exportaciones de semi-terminados ha provocado una baja en la producción de valor de la cadena, debe estructurarse correctamente los aranceles a fin de desarrollar el sector.

Apoyo financiero.

En necesario la creación de líneas de financiamiento para la capacitación y fomento de las exportaciones; con contrapartida de poner activas líneas para proyectos de inversión de mediano y largo plazo(bienes de capital y repuestos). Como hemos visto

⁴ Sería deseable investigar en algún trabajo posterior el desarrollo de una legislación particular aplicable a micro o pequeñas empresas.

en el trabajo es posible lograr la financiación de los productores a tasas internacionales.

La creación de un fondo permanente por parte de las grandes empresas del sector en apoyo al desarrollo de las pymes para la exportación, reiterando la necesidad que estos planes no sean solo de corto plazo sino observando el largo plazo.

El sector manufacturero debe ser incluido entre los prioritarios para la recepción de créditos de fomento financiero, como contrapartida puede exigirse mínimos de exportación por sobre su producción. Para esta política en particular debe observarse con cuidado el concepto de minimis, ya que una vez superados los límites los países socios de la OMC podrán recurrir la medida.

Organismos de promoción del comercio, los canales diplomáticos y las redes institucionales nacionales.

El nivel de articulación entre los distintos organismos de un país para la conformación de redes institucionales (que pueden incluir al servicio exterior, mediante la participación de las embajadas y consulados) puede ser un gran dinamizador para la promoción de actividades para el apoyo de las exportaciones e inversiones.

Adicional a esto puede sumarse un plan de relevamiento de profesionales Argentinos en el exterior, quienes podrían brindar las necesidades de sus empresas a fin que puedan ser abastecidas por proveedores Argentinos, esto podría servir como base de consulta y referencia para posicionar artículos en forma continua.

Potenciar la capacidad de diferenciación de la industria.

Debe desarrollarse el proyecto de instalar una Marca país que sirva como paraguas para los productos argentinos del sector en el exterior, impulsar el cumplimiento de normas de calidad internacionales, desarrollar a través de organismos públicos y el sector privado, sistemas de estándares que permita uniformar la calidad de los productos y sus componentes (con mínimos de calidad exigibles).

Sería recomendable el establecimiento de programas de capacitación específica para empresarios del sector en temas clave (Calidad, Certificación, Procesos Industriales, Desarrollo de Mercados externos, Diseño).

Mecanismos de protección para las manufacturas provenientes del lejano oriente.

El establecimiento de precios de referencia, la restricción al ingreso de manufacturas que no cumplan normas internacionales de calidad y trazabilidad en los cueros y el establecimiento de cupos permitirá mantener un mercado interno para los productores.

Adicionalmente debería regularse el mercado interno, una forma de agregar valor a los productos de cuero y diferenciarlos es no permitir el uso de leyendas que contengan la palabra "CUERO" en aquellos artículos que estrictamente no lo sean (por ejemplo artículos que llevan la leyenda "Cuero Natural" y son producidos con imitaciones plásticas del cuero). Esto conllevaría a que aquellos artículos realmente de cuero obtengan una mayor diferenciación.

Para lograr estos objetivos debe mejorarse la coordinación del Sector Público y Privado en las negociaciones internacionales, y también en el funcionamiento de nuestros organismos fiscalizadores.

Producción de envase y embalaje especializados.

Hoy en día el envase es tomado como el quinto elemento del marketing (detrás del producto, precio, plaza y promoción). No debe olvidarse que el desarrollo de un envase o embalaje acorde puede sumar valor en forma inmediata al producto, diferenciándolo en forma precisa y espontánea ante el consumidor.

El desarrollo de una industria paralela de embalaje puede permitir la aparición de nuevos negocios, por ejemplo atender directamente a pequeños comercios en el exterior permitiéndoles recibir los productos listos para ser exhibidos y vendidos a sus clientes finales sin gastos adicionales y mediante una excelente presentación.

Subsidios y salvaguardias.

Utilizar creativamente las reglas establecidas en la OMC a fin de promover no solo las exportaciones del sector sino también la competitividad.

Mediante la aplicación de subsidios temporales en forma horizontal para que no puedan ser recurridos ante la OMC y pequeñas salvaguardias temporales que den tiempo a nuestra industria a adaptarse podría tornarse una política activa a fin de desarrollar una estructura dinámica en el sector.

Repoblación de ganado vacuno en el territorio nacional.

La Argentina enfrenta vientos favorables en cuanto a los valores relativos de su producción agropecuaria, esta ha dado altos rindes en particular para el cultivo de la soja en los últimos años, los productores han dedicado sus campos con gran intensidad a la agricultura, debiendo re diseñarse los espacios dedicados a la producción ganadera, esto ha provocado una nueva distribución de los espacios

para cría y reproducción de ganado bovino, debido a la diferencia de rentabilidad relativa, actualmente a favor de las oleaginosas y cereales.

El perder esta fuente primaria de recursos (el cuero que proviene de la cría de ganado vacuno) podría significar un gran revés, no solo para el sector de manufacturas de cuero, sino también en el largo plazo para el sector agropecuario el cuál tiende a basar su producción en un solo producto. Desde el estado y las cámaras empresarias se deberían re-educar y mostrar formas viables de producir y aumentar con créditos la producción bovina, de manera de hacerla rentable y viable a corto y mediano plazo.

Se debe proceder a realizar una reingeniería en la cadena de comercialización de carnes bovinas a fin de dotarla con nuevos elementos, que beneficie tanto a esta cadena de valor como a la de productos manufacturados de cuero.

El abrir nuevos mercados internacionales y mantenerlos puede ayudar a encontrar un excelente nicho de mercado para la producción bovina, que traería aparejado con ella un mayor faenado en nuestro país aumentando la disponibilidad de cuero para ser manufacturado.

Estás políticas son de mediano y largo plazo y deben ser llevadas a cabo a modo de enviar señales al campo de previsibilidad en la materia, que permita invertir a este sector en la cría, engorda y faenado de ganada bovino.

Debería realizarse conjuntamente con el sector privado un desarrollo integro de la cadena de producción de ganado bovino, aumentar la tecnología de reproducción, buscar métodos mas eficientes de engorde y lograr la apertura de nuevos mercados en el exterior para nuestros cortes de carne, el aumento en la faena (que se produciría por la mayor demanda externa) y la disponibilidad de ganado vacuno permitirá

mantener y aumentar la participación de exportaciones de cuero de la Argentina y también la disponibilidad de cuero de calidad para el sector manufacturero.

Es claro que debe aumentarse el stock de cabezas de ganado bovino (estable a lo largo de un siglo) a fin de preservar la actividad del cuero, ya que en caso de lograr un aumento de las exportaciones de carne, estas no deberían ser una traba para el sector transformándose en lo inmediato en un aumento de precios para el mercado interno, sino que debido al aumento del stock se traduzca en un mayor faenado de cabezas.

Como conclusión podemos tomar la necesidad de aumentar el número de terneros, perfeccionar las técnicas de engorde, mejorar las pasturas, optimizar las condiciones de manejo y controles sanitarios y mediante las últimas tecnologías disponibles aumentar el nivel de preñez. Es necesario un Estado activo y eficiente, dispuesto a brindar una asistencia crediticia adecuada.

Incrementar la oferta en cantidad y calidad del cuero.

Establecer a lo largo de la cadena de valor un programa de mejora de la calidad de cuero (establecer procedimientos de tratado), para lograr esto debe consensuarse un programa de recompensación económica a los productores de ganado que logren hacer llegar el ganado vacuno en condiciones óptimas al frigorífico.

Es importante destacar este punto, ya que los intermediarios entre el frigorífico y los ganaderos son quienes obtienen las mayores o menores ganancias en relación al cuero y su estado. El lograr interesar a los productores del campo en estos problemas y que su gestión se vea beneficiada económicamente redundará en un mayor beneficio para el resto de la cadena del cuero y para la reputación del cuero argentino.

Actualmente se suma un objetivo adicional, lograr la trazabilidad para los cueros, ya que esto permitiría agregar un mayor valor a los productos manufacturados, para lograr esto debe desarrollarse un programa con los productores de ganado y luego con los frigoríficos a fin de permitir la perfecta identificación de cada uno de los cueros y sus lotes.

Medidas Complementarias.

Sería deseable el desarrollo de Programas Ambientales de Mejora Continua, asistencia en programas de disposición de residuos (sector curtidor), impulsar desde el estado un mayor control sobre prácticas desleales de comercialización y ferias clandestinas.

El control fiscalizador del estado debe ser puesto en funcionamiento, no solo a fines de alentar el cumplimiento de las normas, sino de claramente favorecer a aquellos que las cumplen.

Debería investigarse con mayor rigor el problema de las estadísticas, ya que es un sector con gran parte de su producción no declarada, esto produce algunos tipos de desinformación sobre el sector, también debería investigarse en mayor profundidad todos los sectores conexos y las distintas competitividades de cada uno de ellos.

Agradecimientos

A mi tutor, el Profesor Israel Mahler, por su paciencia en la lectura de las múltiples versiones de este escrito, por sus observaciones y críticas que aportaron y orientaron el proceso de esta investigación.

A mi esposa, Maria Victoria quien siempre me acompañó y supo entender el tiempo dedicado a este trabajo.

A mi hija, Lucia, quien con su sonrisa contribuyó y me dio fuerzas para terminar este trabajo.

A mi mamá y papá, por su constante preocupación y ayuda.

A mi familia, quienes incansablemente me han apoyado en todas mis iniciativas.

A todos aquellos que han contribuido con mi tesina, profesores, amigos, profesionales, cámaras y empresas.

A todas las personas queridas quienes supieron comprender mi búsqueda.