



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Distr.  
RESERVADA

DP/ID/SER.D/7  
3 de noviembre de 1993

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESAROLLO INDUSTRIAL

---

ORIGINAL: ESPAÑOL

**ESCENARIOS DE MEDIANO PLAZO PARA LA  
REESTRUCTURACION INDUSTRIAL: EL SUBSECTOR CUERO Y CALZADO**

NC/RLA/92/056

**SERIE DE INFORMES MERCOSUR A.2**

**Report**

Preparado bajo los auspicios del PNUD (SAT-1)

DOCUMENTO CIRCULAR  
002808 25 NOV 93  
VIC LIBRARY

**El presente informe ha sido preparado por el Sr. Francisco Sercovich, Subdivisión de Estudios Regionales y de Países, como Jefe de Proyecto, con el Sr. E. Fernández, Consultor Nacional, en coordinación con el Programa para América Latina y el Caribe, División de Programas por Areas.**

**Las denominaciones empleadas en este documento y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas y de productos comerciales no implica que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) los respalde. El presente documento no ha pasado por los servicios de edición.**

## PREFACIO

La ONUDI desarrolla actualmente una línea de trabajo específicamente referida al MERCOSUR bajo los auspicios del PNUD (TSS-1). Se ha adoptado un horizonte de mediano plazo, donde se priorizan tres aspectos en particular:

- A. Análisis de la situación de subsectores industriales específicos con el objeto de identificar las implicaciones de la agenda del MERCOSUR sobre el proceso de reestructuración industrial y requerimientos de asistencia técnica subsiguientes.
- B. Evaluación de la experiencia pasada y perspectivas del comercio intra-industrial del MERCOSUR como posible motor de creación de comercio y ganancias en eficiencia.
- C. Análisis de la experiencia de los países de la Comunidad Europea desde la perspectiva del MERCOSUR en tres esferas específicas:
  - (i) Adiestramiento y capacitación de personal, con énfasis sobre el entrenamiento vocacional;
  - (ii) Regímenes de incentivos a la inversión;
  - (iii) Política de competencia.

ONUDI ya ha publicado un primer documento de base **Trade Integration and Industrial Restructuring: The case of MERCOSUR** (PPD. 225 (SPEC.)), 28 de enero de 1993. El proyecto MERCOSUR incluye siete informes adicionales, a saber:

- A.1. Medium-term Scenarios for Industrial Restructuring: the Pulp and Paper Subsector
- A.2. Escenarios de Mediano Plazo para la Reestructuración Industrial: el Subsector Cuero y Calzado.
- B. Comercio Intraindustrial e Integración Regional entre los Países de MERCOSUR
  - C.1. Training Policies in the EC Countries
  - C.2. Investment Incentives, Subsidies and Related Regulations in the EC Countries
  - C.3. Competition Policy in the EC
- D. UNIDO's MERCOSUR Project: Overview Report

El análisis aquí presentado tiene una amplia cobertura geográfica y subsectorial y no es, en manera alguna, exhaustivo. Se trata de un esfuerzo de carácter exploratorio para contribuir con un aporte técnico al proceso de toma de decisiones. Se ha hecho todo lo posible por mantener la neutralidad del enfoque desde una perspectiva MERCOSUR. Las conclusiones aquí presentadas no deben ser tomadas como definitivas.

INDICE

Página

PREFACIO .....	i
SUMARIO EJECUTIVO .....	iii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS E INSTRUMENTOS DEL MERCOSUR .....	2
2.1. Significado del Subsector dentro del MERCOSUR .....	4
2.2. Condiciones Iniciales de la Industria .....	5
2.2.1. Estructura Actual .....	5
2.2.2. Aspectos de Competitividad .....	15
3. CONDICIONAMIENTOS POTENCIALES .....	17
3.1. Factores Internos .....	17
3.2. Factores Externos .....	18
3.3. Protección al Medio Ambiente .....	22
4. ESCENARIO A MEDIANO PLAZO .....	22
4.1. Aspectos Generales .....	22
4.2. Aspectos Específicos .....	25
5. MEDIDAS DE APOYO .....	27
5.1. Requerimientos de Asistencia Técnica .....	27
5.2. Incentivos Gubernamentales .....	30
BIBLIOGRAFÍA .....	31
ANEXO A: CEFOTECA - Curso de Formación de Técnicos en Calzado .....	34
ANEXO B: Cuadros estadísticos .....	36

### Sumario Ejecutivo

El Tratado de Asunción establece el acuerdo entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay para constituir un mercado único a partir del 1 de enero de 1995; prevé la libre circulación de mercaderías eliminando las restricciones arancelarias y paraarancelarias que traban el comercio recíproco.

Simultáneamente se prevé adoptar medidas adicionales para compatibilizar políticas macroeconómicas y legales a la vez que se establece un Arancel Externo Común-AEC para el ingreso de mercaderías provenientes de extrazona.

A nivel mundial, las empresas de este subsector están sufriendo fuertes cambios productivos, tecnológicos, de formas de gestión, de competencia y de acceso a los mercados. Los países industrializados, los NICs del sudeste asiático y otros en desarrollo demuestran gran interés en su mantenimiento, promoción y modernización, por ser importante usuaria de mano de obra y generadora de sustanciales flujos de divisas. Los países del MERCOSUR cuentan con importantes ventajas competitivas en esta industria. El informe analiza un escenario previsible a mediano plazo, teniendo en cuenta las tendencias mundiales y los cambios provocados por el MERCOSUR.

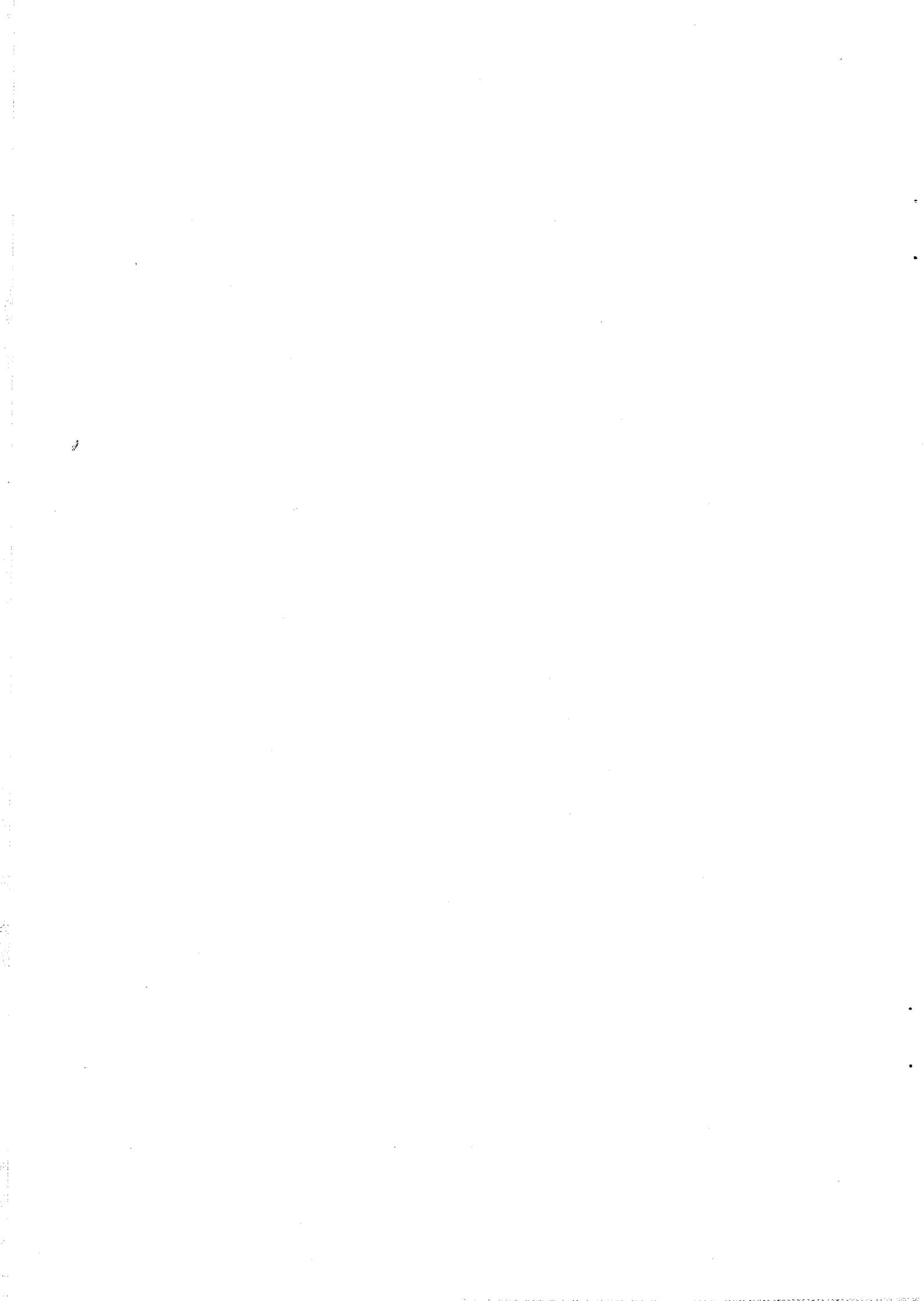
La información utilizada para proyectar el escenario a mediano plazo se obtuvo de entrevistas efectuadas con empresarios y funcionarios de empresas y asociaciones gremiales empresarias del MERCOSUR, entre octubre de 1992 y enero de 1993, así como del análisis de documentos de diferentes organismos nacionales e internacionales (ver bibliografía).

Las empresas de la región deben adecuar sus estrategias y promover cambios, tanto en su entorno como en su propio seno. Las situaciones de riesgo que deben afrontar son varias:

- en sus mercados internos, anteriormente protegidos, confrontarán la competencia de productos de los otros países del MERCOSUR;
- en terceros mercados se verificará una competencia cada vez más aguda con productores actuales y nuevos que están surgiendo.

Las estrategias incluyen programas orientados hacia el dominio del diseño y las ventas y la relocalización de las plantas de producción según los factores que inciden sobre la competitividad. La subcontratación es un mecanismo habitual, incluyendo la referida a producciones intensivas en mano de obra o bien la constitución de joint ventures con empresas de países competitivos. En el calzado deportivo, las marcas juegan un papel decisivo en estas estrategias, lo cual no ocurre con las firmas medianas y pequeñas, especialmente en el subsector cuero.

En los países del MERCOSUR las empresas tienden hacia la verticalización curtiembre/acabado/manufactura en contraste con la especialización por proceso vigente en otros países. La prevalencia de uno u otro modelo, una vez consolidado el mercado común, será una consecuencia de las relaciones interempresarias que se consoliden y de la necesidad de mantener competitividad en terceros mercados. La formación de redes de proveedores de insumos, partes y componentes con objeto de aprovechar la baja de las barreras arancelarias y para-arancelarias al comercio también juega un papel de relevancia.



## **1. INTRODUCCION**

En un escenario de creciente globalización y simultánea regionalización de la economía mundial y en el marco de la implementación de programas de ajuste de sus economías, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay han decidido la formación del Mercado Común del Sur, MERCOSUR, que tendrá plena vigencia a partir del 1 de enero de 1995.

En él se prevé la libre circulación de mercaderías mediante la desaparición de las barreras arancelarias y paraarancelarias que traban el comercio recíproco; simultáneamente se busca compatibilizar las políticas macroeconómicas y legales que hacen a la competitividad de sus economías por vía de medidas adicionales.

En cada uno de los países del MERCOSUR, la industria del cuero y sus manufacturas cuenta con factores de producción que la hace competitiva a nivel internacional. El presente informe analiza, en el marco de un escenario de mediano plazo, los factores clave de la reestructuración del sector y las acciones por vía de las cuales ONUDI podría contribuir a su consolidación.

La industria comprende la producción de cueros curtidos, su transformación en cueros terminados y en productos terminados: calzado, vestimenta, tapicería y marroquinería. A esto se agrega la configuración de una vasta red de proveedores de insumos, componentes y bienes de capital especializados.

A nivel mundial, se trata de actividades altamente competitivas y que exhiben sufriendo fuertes cambios productivos, tecnológicos, de formas de gestión, de competencia y de acceso a los mercados. Tanto los países industrializados como los NICs del sudeste asiático y otros en desarrollo han demostrado gran interés en su mantenimiento, promoción y modernización. La industria es importante empleadora de mano de obra, genera flujos de divisas de relevancia y actúa sobre una vasta red de proveedores de materias primas, insumos, componentes y bienes de capital. En este escenario, las empresas del MERCOSUR del subsector deben replantear sus estrategias para su consolidación y promover los cambios necesarios, tanto en su entorno como hacia su interior. Para ello deben confrontar varias situaciones de riesgo inéditas:

- a. dentro de sus mercados internos, anteriormente protegidos, emerge la competencia de productos de los otros países del MERCOSUR.
- b. en terceros mercados habrá una competencia cada vez más aguda con los países productores actuales y con otros nuevos que están surgiendo.
- c. la apertura de las economías de los países del MERCOSUR permitirá el ingreso de productos extrazona a los mercados internos.
- d. los países industrializados o sus bloques podrán establecer mayores restricciones a la circulación de mercaderías.
- e. la modificación de regulaciones gubernamentales en materia de política económica, industrial, social, ambiental o tecnológica, que tienden a limitar los márgenes de acción de las empresas.

La supervivencia y el crecimiento de las empresas dependerá, en buena parte, de su capacidad de disminuir sus costos y aumentar su eficiencia comercial. Deberán mantener un monitoreo y adecuación permanente a nuevas situaciones que surjan a nivel regional e internacional, contemplando las particulares características de los mercados, formas de comercialización, estructuras de costos, dotación de recursos y vínculos con competidores, proveedores de materias primas, insumos y partes, etc., en una compleja red de alianzas e interdependencias cambiantes en el tiempo.

La información utilizada para proyectar el escenario a mediano plazo se obtuvo de entrevistas efectuadas con empresarios y funcionarios de empresas y asociaciones gremiales empresarias del MERCOSUR, entre octubre de 1992 y enero de 1993, así como del análisis de documentos de organismos nacionales e internacionales.

En los capítulos que siguen se analizan diversos aspectos que hacen a la conformación del MERCOSUR, la evolución reciente de la industria del cuero y del calzado y posibles líneas estratégicas de Gobiernos y empresas para aumentar la competitividad de subsectores en los cuales la región posee ventajas comparativas importantes. En el Anexo se incluyen datos estadísticos relevantes de la industria de los países del MERCOSUR y del resto del mundo.

## 2. OBJETIVOS E INSTRUMENTOS DEL MERCOSUR

El Tratado de Asunción, ratificado en 1991 por los respectivos Gobiernos, establece el acuerdo entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay para constituir un mercado único a partir del 1 de enero de 1995, eliminando las restricciones arancelarias y paraarancelarias a la circulación de mercaderías, a la vez que establece un AEC para el ingreso de mercaderías de extrazona.

Se establecen objetivos específicos y genéricos. El programa de desgravación arancelaria y la eliminación de las restricciones no arancelarias está pautado en el tiempo, en fechas preestablecidas que culminan el 31 de diciembre de 1994 con la desaparición total de las trabas al acceso a los mercados de la región.

Los compromisos genéricos están relacionados con el establecimiento de un AEC y la armonización de las políticas económicas. El AEC debe formar parte de una estrategia común de la región en el comercio con terceros países, aún no diseñada. Se han enunciado criterios que indican que el AEC podría oscilar entre el 20 y el 35%.

Se crean diferentes mecanismos para analizar y acordar aspectos legales y macroeconómicos de la integración. Ellos son las Reuniones de los Presidentes, Reuniones de Ministros de Economía y Presidentes de Bancos Centrales y Reunión del Grupo Mercado Común. Actúan diez Comisiones Técnicas a cargo del análisis de aspectos específicos, a las cuales posteriormente se han agregado Educación, Justicia, Trabajo, Turismo, Medio Ambiente y Ciencia y Técnica. Se mantienen reuniones sectoriales entre empresarios en las que se han logrado acuerdos respecto a distintas ramas industriales.

Entre otras Resoluciones de relevancia, en la Reunión de los Presidentes de los Países Miembro, Las Leñas (junio/92), se aprobó el Cronograma de Medidas - Coordinación de Políticas Macroeconómicas, Sectoriales e Institucionales. Incluye las fechas en que deben tener resolución asuntos como: Comerciales, Aduaneros, Normas Técnicas, Políticas Fiscal y Monetaria, Transporte Terrestre, Transporte Marítimo, Política Industrial, Política Agrícola, Política Energética, Coordinación de Políticas Macroeconómicas, Relaciones Laborales, Empleo y Seguridad Social y Aspectos Institucionales. También en esa Reunión se encomienda al Grupo Mercado Común la elaboración de un Cronograma de medidas adicionales necesarias para el pleno funcionamiento del MERCOSUR.

Las negociaciones empresariales por sectores industriales (siderurgia, automotriz, papel y celulosa, textil y confecciones, electrónica, cuero y calzado) se efectúan dentro del Subgrupo de Trabajo 07 - Política Industrial y Tecnológica. En el caso del cuero y calzado, las últimas reuniones han fracasado por el disenso entre los industriales de los distintos países por la libre circulación de los cueros crudos.

Se emplea una metodología de delegación de las negociaciones sectoriales a los sectores empresarios, tendiendo a limitar el papel de los Gobiernos a protocolizar los acuerdos obtenidos durante las negociaciones empresarias. Las empresas de menor tamaño relativo pueden verse afectadas por su menor asidua concurrencia a las reuniones que las empresas de mayor envergadura.

No están establecidos aún los mecanismos de solución de controversias para potenciales conflictos de intereses dentro y entre los países (p.ej. entre usuarios y productores con líneas similares de productos) o los generados por diferencias por tamaños relativos de las economías entre Brasil y Argentina, por un lado, y Paraguay y Uruguay, por el otro.

La diferente dinámica que hasta el momento ha mostrado la aplicación del cronograma de disminuciones automáticas de trabas al comercio frente a la armonización de las políticas macroeconómicas y sectoriales plantea el riesgo de llegar a 1995 sin restricciones arancelarias y paraarancelarias pero con políticas poco armonizadas o contradictorias, de acuerdo a las posiciones de los diferentes Gobiernos. Esto podría generar tensiones en diferentes industrias, entre ellas la del cuero y derivados. Las posiciones de los países responden a puntos de partida disímiles y a diferencias significativas en sus políticas económicas; los cambios a establecer hasta fines de 1994 son importantes y el período de transición hasta esa fecha puede ser fundamental para la supervivencia de las empresas afectadas por las asimetrías actuales. Algunos analistas económicos, empresarios, e incluso funcionarios de Gobierno, han mostrado preocupación por las dificultades que se encuentran en la armonización de las políticas económicas e incluso han señalado la necesidad de postergar los plazos originalmente previstos para la desaparición de las barreras al comercio.

Durante el período de transición hasta la plena vigencia del mercado común se presentan aristas conflictivas para las empresas: la persistencia de asimetrías (políticas de promoción industrial y de exportaciones, incentivos tributarios, atracción de inversiones, reglamentación y administración tributaria, derecho a la propiedad industrial) durante períodos prolongados puede representar diferencias sustanciales para empresas afectadas en su capacidad financiera y sus mercados internos por los procesos de ajuste económico.

Desde el punto de vista normativo, algunas de las principales cuestiones a resolver son: a) las preferencias otorgadas a Paraguay y Uruguay en el marco de las negociaciones de ALADI y el tratamiento dado, también en ALADI, a otros países de menor desarrollo relativo, de Centroamérica y el Caribe. Esto puede resultar en un listado residual de excepciones o productos transferidos a otros marcos de negociación, como ser los acuerdos sectoriales; b) el esquema cuatripartito debe contemplar además la existencia de los acuerdos bilaterales entre la Argentina y Brasil y c) los límites o restricciones que podrían pesar sobre los Estados miembro para sus negociaciones bilaterales ante países industrializados y organismos internacionales.

En cuanto a las normas de política comercial, las normas de origen y las cláusulas de salvaguardia, que protegen transitoriamente de desequilibrios bajo el advenimiento de circunstancias no previstas originariamente reclaman especial atención.

En relación a temas de lealtad comercial y acuerdos sectoriales en el MERCOSUR todavía no se ha diseñado un sistema uniforme que permita combatir prácticas colusivas y de abuso de la posición dominante en el mercado. Esto no puede ser sustituido por las legislaciones antimonopólicas nacionales porque en el proceso de integración las acciones son llevadas cabo por empresas con sede fuera del país que sufre los perjuicios. Las empresas de menor tamaño pueden ser perjudicadas por acuerdos sectoriales de libre acceso, que impliquen una desgravación anticipada y especializaciones intrasectoriales que las irradian de los mercados.

## **2.1. Significado del Subsector Dentro del MERCOSUR**

Las empresas del cuero y del calzado de los cuatro países presentan características diferentes en cuanto a madurez, inserción en los mercados y factores que hacen a su competitividad: diferenciación, calidad y costos de productos; redes de abastecimientos de materias primas e insumos; escala de producción; grado de especialización; dominio de tecnología de producto y proceso; disponibilidad y costos de mano de obra, técnicos e ingeniería; localización; adecuación a normas sobre contaminación ambiental; formas de organización y gestión y modalidades de comercialización.

Algunas empresas y líneas de productos han desarrollado ventajas competitivas sólidas a nivel internacional tales como la producción brasileña de calzado masivo para hombre y mujer o los cueros semiterminados y acabados de Argentina y Uruguay. Entre estos dos sectores existe una fuerte vinculación comercial de larga data, por la cual empresas argentinas y uruguayas han sido proveedoras de cueros de alta calidad para la producción de calzado brasileño. A este comercio se ha incorporado recientemente el Paraguay, aunque con volúmenes y calidades inferiores de cueros semiterminados y wet blue.

La industria argentina del calzado ha sufrido las consecuencias de procesos hiperinflacionarios y de frecuentes cambios en las políticas industriales y de exportación, habiendo desaparecido una gran cantidad de empresas. Las que quedan atienden básicamente al mercado interno y son pocas las que mantienen alguna inserción en los mercados internacionales, con volúmenes reducidos de calzado especializado. En cambio, la industria del cuero, basada en materias primas de alta calidad es sólida y se encuentra en proceso de reestructuración: han cerrado algunas plantas de gran tamaño que no habían actualizado sus tecnologías; otras están tendiendo a dar mayor valor agregado a sus productos pasando de la exportación de semiterminados a la de terminados.

Brasil posee una industria del calzado consolidada que participa con grandes volúmenes en los mercados internacionales, en el segmento del calzado masivo de bajo precio y cuenta con una fuerte red de proveedores de partes, insumos y bienes de capital, así como institutos de apoyo tecnológico a la industria y de capacitación de personal. La industria del cuero ha ido creciendo tecnológicamente en años recientes a partir de las demandas de la industria del calzado, superando el problema de la baja calidad de los cueros crudos locales.

La industria del calzado del Paraguay es artesanal, con empresas de pequeño porte que atienden el mercado local; existen algunos intentos de exportación o de formación de empresas de mayor envergadura, pero se tropieza con dificultades de todo tipo, desde el déficit de infraestructura hasta la falta de personal formado y de cuadros medios. No obstante, la industria curtidora ha realizado un notable avance en los últimos años, con empresas que buscan insertarse en mercados internacionales sobre la base de cueros semiterminados y más recientemente terminados y marroquinería o vestimenta.

La industria del calzado del Uruguay ha sufrido un proceso muy similar al argentino y está reducida a muy pocas empresas dedicadas exclusivamente al mercado local. En cambio, las curtiembres exportan volúmenes significativos de cueros semiterminados y terminados de alta calidad a distintos países industrializados y en desarrollo.

Grupos empresarios del subsector curtiembre disponen de capacidades de producción importantes abarcando más de un país del MERCOSUR. Uno de ellos totaliza una producción del orden de los 15.000 cueros/día en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Este volumen de operaciones le asigna ventajas competitivas en la gestión y en la comercialización y distribución de sus productos, así como en la adquisición de materias primas, tecnologías y bienes de capital o para la incorporación de otras tecnologías, tales como las necesarias para el tratamiento de efluentes o la recuperación de cromo.

La capacidad de producción de las curtiembres de cada uno de los países del MERCOSUR es mucho mayor (en el orden del doble) que la disponibilidad global de cueros crudos. La oferta de pieles, además, fluctúa coyunturalmente con la demanda de carnes bovinas para el consumo interno y la exportación y los niveles del stock ganadero. Las características de los cueros terminados, su costo de procesamiento y su rendimiento se ven afectadas por la calidad de los cueros crudos. Esta, a su vez, depende de la sanidad y técnicas de manejo del ganado, las formas de marcación de los animales, el cuidado en el transporte, las técnicas utilizadas en los mataderos, las formas de conservación de las pieles, la logística de abastecimiento a las curtiembres, etc.

Argentina y Uruguay disponen de un buen volumen de cueros crudos de alta calidad mientras que en Brasil y Paraguay la proporción es mucho menor. Los primeros han sido proveedores tradicionales de cueros semiterminados a las plantas brasileñas de terminación, especialmente para capellada. En las reuniones actuales entre empresarios de la región se discute la liberación del comercio de cueros crudos, lo que es resistido por las curtiembres argentinas y uruguayas.

## **2.2. Condiciones Iniciales de la Industria**

### **2.2.1. Estructura Actual**

#### **2.2.1.1. Argentina**

La industria del cuero argentina se abastece de importantes rodeos de ganado bovino situados en su mayor parte dentro de un radio de unos 1000 Km alrededor de Buenos Aires. La matanza oscila entre 11 y 16 millones de animales por año, de acuerdo a las existencias de ganado y demandas de carnes. Las pieles de los animales son enviadas en fresco a las curtiembres: en el orden del 50% de la producción se procesa en fresco, mientras que el resto debe ser salado para su conservación. También dispone de cueros de otras especies, en particular lanares y caprinos, pero con volúmenes mucho menores.

El subsector curtidor está conformado por unas 350 empresas y emplea alrededor de 15000 personas en forma directa y 30000 en forma indirecta. La exportación está altamente concentrada; las mayores quince firmas explican más del 75% del comercio de exportación y otras quince el resto. Según la Cámara de la Industria Curtidora Argentina (CICA), durante los años '70 y comienzos de los '80 Argentina fue el primer exportador mundial de cueros, siendo luego desplazada por Italia. La capacidad instalada oscila en los 16 millones de cueros con una ociosidad a fines de 1992 del orden del 30%. Las exportaciones en 1992 alcanzaron a 108 millones de dólares. Los destinos principales fueron: EE.UU. (28,6%), Hong Kong (15,0%), Brasil 13,8%), Italia (8,1%) y Alemania (4,1%).

En 1965 se prohibió la exportación de cuero salado y desde comienzos de los '70 las curtiembres argentinas procesan el total de las pieles; se exporta en el orden del 90% de la producción a los EE.UU., Europa y el sur del Brasil, la mayor parte como semiterminados. Existe alrededor de una docena de curtiembres de gran envergadura algunas con capacidades de producción de hasta 5000 pieles por día, equipadas para producir con estándares internacionales y con sistemas de control de calidad adecuados a las exigencias de los mercados internacionales. La calidad en la provisión de materia prima está asegurada por su relación permanente con los frigoríficos donde se faena el ganado.

A las anteriores se agrega una cantidad importante de plantas pequeñas y medianas, de menor nivel tecnológico, cuya producción está destinada básicamente al mercado interno; reciben materia prima de calidad inferior y eventualmente de zonas marginales de producción de ganado, cuya sanidad y técnicas de manejo son inferiores a los de la pampa húmeda.

En términos relativos, se produce una baja cantidad de cuero terminado; ésta, junto con su exportación, es fuertemente creciente como resultado de la incorporación de equipamiento de acabado. Una porción menor del cuero acabado se destina al mercado local del calzado, vestimenta o marroquinería (Ver Cuadros 2.1., 2.2. y 2.3.).

La industria del calzado comenzó su inserción internacional en los '70, pero su evolución ha sido diferente a la del cuero. Ha sufrido altibajos importantes, en función de las cambiantes políticas económicas del país y restricciones al ingreso de calzado en los países industrializados, que en ocasiones han aplicado derechos compensatorios. Por otra parte, ha tenido escaso éxito en lograr medidas de apoyo gubernamental para la promoción de la industria.

Pocas empresas del calzado establecieron operaciones permanentes de exportación (menos de dos millones de pares en 1988) y muchas de ellas han desaparecido o se encuentran con dificultades operativas. La capacidad total de producción se estima en 60 millones de pares, de la cual se ocupa un 70%. En 1988 se produce en el orden del 30% del valor de 1970, en alrededor de 3000 fábricas y con una ocupación de cerca de 23.000 personas. La mayor parte de la producción radica en pequeñas y medianas empresas que actúan en el mercado interno. En los últimos años, éste se encuentra afectado por la caída del poder adquisitivo de la población y la importación de productos brasileños o del sudeste asiático favorecida por la baja en los aranceles de importación y el tipo de cambio retrasado (Ver Cuadro 2.5.).

Los núcleos productores del calzado se encuentran localizados en Buenos Aires, Rosario y Córdoba; en esta última están radicadas las empresas mayores. Actualmente la industria está en condiciones de exportar algunos productos tales como botas para dama, capelladas para botas y mocasines, mocasines para hombre y niños y calzado fino para hombre. Para lograr competitividad internacional con volúmenes importantes es necesario no sólo su reequipamiento, para lo cual no se cuenta con financiación preferencial, sino también en adecuación de su estructura empresarial y formas de gestión a las nuevas condiciones de la competencia internacional. La industria del calzado deportivo tiene algunas plantas productivas de importancia que destinan su producción fundamentalmente al mercado interno y países limítrofes; varias operan bajo licencias y marcas extranjeras.

La manufactura de ropa de cuero, marroquinería, etc. demanda en el orden del 40% del cuero consumido internamente; hay en el subsector unas 350 empresas, de las cuales la mitad se dedican a vestimenta. Se trata en general de empresas pequeñas y medianas; algunas exportan volúmenes significativos, pero el acceso a los mercados externos está limitado por el tamaño de lotes, diseño y problemas con la calidad de cuero disponible localmente (Ver Cuadro 2.1.).

La provisión de cuero a la industria manufacturera ha sido motivo de controversia entre proveedores y clientes. Las fábricas de calzado sostienen que reciben baja calidad a un precio superior al del mercado internacional de lo que resultan costos que las desplazan del mercado de los países industrializados. Las curtiembres indican que las modalidades de pago y los volúmenes de la exportación son mejores que los que están en condiciones de afrontar las empresas del calzado. Parte de esta discusión ocurre hoy en un marco de cambios de las regulaciones estatales a la exportación, de los procesos económicos e inflacionarios y políticas de tipo de cambio que crean nuevas condiciones para acuerdos entre productores de cuero y sus usuarios locales.

La industria proveedora de insumos para curtido está bien desarrollada, pero depende en buena parte de materias primas importadas. Las curtiembres mayores recurren a la importación temporaria de los insumos, régimen que permite el ingreso sin gravámenes de materias primas destinadas a la exportación durante un plazo de 180 días.

Los altibajos en la industria del calzado han impedido que se desarrollara una industria proveedora de partes adecuada a las demandas de los mercados internacionales y hay dificultades para obtener algunos materiales; actualmente hay una provisión creciente desde Brasil en el marco del incremento comercial entre ambos países. Las ventajas brasileñas radican no sólo en una industria mejor establecida, sino también en el tipo de cambio relativo actual entre ambos países.

La contaminación ambiental está provocando presiones sobre las curtiembres puesto que muchas plantas están ubicadas en zonas que el crecimiento poblacional transformó en urbanas. La legislación y la presión social están obligando a adoptar soluciones para la disposición de efluentes líquidos y barros. Las empresas mayores reciclan el cromo y construyen plantas de tratamiento de los líquidos a fin de cumplir las normas y alguna ha optado por relocalizar sus operaciones. Las curtiembres menores tienen dificultad para encarar las inversiones necesarias y afrontar los costos de tratar los efluentes; un grupo de empresas de una zona cercana a Buenos Aires ha establecido una planta conjunta. Debe aún definirse el depósito final de los barros y residuos sólidos, que hoy se depositan en el Cinturón Ecológico Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires.

La infraestructura técnica de apoyo cuenta con los laboratorios del Centro de Investigación de Tecnología del Cuero (CITEC) dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que efectúa acciones de asistencia técnica a la industria curtidora y del calzado. El Centro de Formación de Recursos Humanos y Tecnología para la Industria del Calzado (CEFOTECA) es de reciente creación; en los últimos años se han dictado diversos cursos de diseño y modelistería de acuerdo a las recomendaciones de un experto de UNIDO que visitó varias veces la Argentina. En 1993 se inician cursos sistemáticos de formación de técnicos en calzado, con el apoyo de GTZ, en un programa de tres años aplicando el método dual.

#### 2.2.1.2.- Brasil

Brasil posee una fuerte industria del calzado, orientada hacia la demanda internacional, en particular de los EE.UU. El principal polo de producción, especializado en calzado femenino, está localizado en la región de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Allí también está localizada la mayor producción de componentes para el calzado, la industria de bienes de capital, una cantidad importante de curtiembres, escuelas técnicas y un centro de investigación tecnológica. El segundo polo en importancia, cuyo centro es Franca, San Pablo, está especializado en calzado masculino, con una producción del orden de la séptima parte de la de Novo Hamburgo. Entre ambos proveen el 61,8% de la producción brasileña.

El número total de empresas del subsector se estima en unas 4000, a las cuales habría que agregar cerca de mil talleres informales, con un empleo total de alrededor de 280 mil personas. En 1987, solamente la región de Novo Hamburgo empleaba 110.000 personas, sin incluir las industrias de componentes y servicios vinculados (agricultura, comercio, gobierno, servicios). La producción brasileña de calzados se situó en 1990 cerca de los 600 millones de pares, siendo el cuarto productor mundial después de China, la URSS y Taiwan. De ellos exportó 140 millones de pares, por US\$ 1100 millones, siendo el sexto mayor exportador mundial (ver Cuadro 3.1.). Para atender esa producción debió importar cuero de diversos orígenes, entre ellos Argentina y Uruguay (Ver Cuadro 3.2.).

A partir de los '70, Brasil se insertó en el comercio internacional del calzado con diseños provistos por el cliente en base a bajos costos de mano de obra, disponibilidad de materias primas y competitividad garantizada por subsidios gubernamentales a la exportación, compensándose así una baja productividad. Paulatinamente se fueron incorporando técnicas y equipamientos actualizados, manteniendo bajos salarios reales y tendiéndose a desarrollar diseños propios. Hoy, sus principales ventajas competitivas son:

- disponibilidad de materias primas básicas
- fuerte capacidad instalada y madurez empresarial
- tamaño de las empresas, con elevadas escalas de producción
- fuerte red de proveedores de insumos y componentes
- mano de obra abundante, entrenada y de bajo costo
- provisión local de bienes de capital
- infraestructura técnica y de capacitación de la mano de obra

La concentración regional facilita el contacto formal e informal de productores entre sí y con proveedores, la difusión de tecnologías, la formación de personal y el empleo de la infraestructura técnica. En Novo Hamburgo y en Franca las empresas recurren a talleres externos informales para el corte, montaje o armado del calzado; según la empresa, esto puede representar hasta el 80% de la mano de obra necesaria en el total del proceso.

Algunas empresas están incorporando o analizando la incorporación de bienes de capital dotados de microelectrónica: uso de CAD o CAM, computadoras, máquinas de costura con control numérico, máquinas para montaje, rebajadoras computarizadas, máquinas de corte, prensas de inyección/vulcanización y equipos para pintado de cuero. Varias de estas iniciativas, de empresas líderes, cuentan con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) y se encuentran en distintos grados de avance; el diseño con CAD está aún en etapa experimental y se han dictado algunos cursos a cargo de especialistas.

En la mayoría de las plantas, las etapas productivas son autónomas en términos de organización del trabajo. La continuidad del flujo de producción se mantiene mediante stocks intermedios. No obstante, con objeto de disminuir costos y aumentar calidad, se están comenzando a adoptar nuevas formas organizativas: sistemas computarizados de programación y control de la producción, técnicas participativas tales como gestión de calidad total, círculos de calidad, "just in time" o Kanban.

Implementar técnicas participativas requiere adaptaciones según la empresa, pero siempre es necesaria una buena relación entre la empresa y su personal, aumentar su capacitación y disminuir la rotación. Sin embargo, el calzado es una actividad de ingreso al mercado de trabajo y los empleados no buscan mantenerse en el subsector, forzando a las empresas a la búsqueda permanente de nuevo personal. El nivel salarial es bajo: la media está en US\$ 150 por mes y las variaciones en el tipo de cambio han hecho que el salario mínimo fluctúe entre US\$ 50 y 100. El aumento de salarios sin incremento de la productividad podría disminuir fuertemente la competitividad por lo que las empresas tienden a invertir en entrenamiento en la medida que pueden compensar los costos respectivos con ganancias en la productividad. La mano de obra en los grandes centros productores proviene del interior, exhibe baja capacitación y problemas de adaptación al medio ambiente. Las empresas mayores buscan alternativas fuera de los grandes centros: mano de obra más calificada, con tasa de ausentismo menor y menos huelgas y conflictos. También hay una tendencia a relocalizarse o subcontratar parte de la producción mano de obra intensiva o bien la producción total. Para diversificar las fuentes de provisión hay emprendimientos en otros Estados brasileños, en Paraguay y Uruguay así como la colocación de órdenes de compra en Chile o Argentina.

En tanto las exportaciones fueron estimuladas por el tipo de cambio e incentivos, el consumo interno brasileño de calzado ha declinado en los últimos años (Ver Cuadro 3.4.). El funcionamiento de la industria del calzado brasileña depende en gran parte de las exportaciones a los EE.UU. por la cual las cadenas compradoras condicionan fuertemente las estrategias comerciales y de innovación de producto.

El aumento en las remuneraciones, junto con la presión en las franjas bajas del mercado de los nuevos países productores asiáticos de calzado, impulsa a buscar la especialización en nichos de mercado intermedio en competencia con países desarrollados. Los productores brasileños están intentando penetrar en nuevos mercados tales como el Japón; se busca modernizar el subsector del calzado para dama para ocupar fajas intermedias del mercado internacional, por encima de los NICs y por debajo de Italia y España. Esto requiere nuevas formas de manejo de las firmas; la búsqueda de nuevos mercados, en mejora de las relaciones con los importadores y el acceso directo a cadenas minoristas.

La calidad del cuero local es un problema importante en la industria del calzado brasileña: la elevada edad del ganado da lugar a cueros rígidos y difíciles de tratar. A esto se añaden daños causados por insectos o alambres de púas, marcas del ganado o producidos durante el transporte, las formas de conservación de la piel antes del curtido, etc. La baja rotación de los rodeos (130 millones de cabezas) y la matanza del orden del 11% (en 1990 cerca de 20 millones) produce baja disponibilidad de cueros en relación a la demanda de las curtiembres y del calzado. Los problemas de calidad encarecen el proceso de curtido en el orden de un 30% respecto a cueros de buena calidad para obtener un producto utilizable en la industria del calzado. Las importaciones de cueros de alta calidad se compensaron en parte con exportaciones de calidades inferiores (Ver Cuadro 3.3.).

En el Brasil operan unas 400 empresas en el subsector del curtido, la mayoría de capital nacional. En general las tecnologías son inferiores a las internacionales y se percibe la necesidad de modernizar equipamientos de producción. Las mayores empresas del calzado se han integrado verticalmente, adquiriendo plantas de acabado, curtiembres y fábricas de componentes para asegurarse calidad y plazos de entrega. La industria de bienes de capital está ubicada en San Pablo y Rio Grande do Sul y cuenta con 81 empresas que emplean 15000 personas.

Aunque muchas curtiembres cuentan con instalaciones de tratamiento de efluentes, se estima que éstas no son utilizadas en forma eficiente. Uno de los problemas radica en la falta de información sobre la composición de los efluentes líquidos y barros y se considera necesaria una mayor capacitación del personal en química básica. Se prevén mayores restricciones sobre los barros conteniendo cromo y un aumento en los costos de disposición, lo que puede causar cambios en la actitud de los curtidores hacia un mayor control de las operaciones.

El SENAI es parte importante de la estructura de apoyo a la industria operando escuelas para la formación de técnicos en calzado y curtiduría con alta participación de los empresarios. Dispone además de laboratorios de asistencia técnica y ensayos y se han organizado cursos de expertos europeos sobre materiales y modelistería de calzados y de hormas. SENAI también trabaja en materia de efluentes, analizando y poniendo a punto procesos de tratamiento. La infraestructura local se completa con consultores y empresas de ingeniería especializados. Hay escasa I&D de procesos o productos en parte porque las empresas consideran difícil asegurarse la exclusividad de los desarrollos que financian.

En los últimos años la competitividad del calzado brasileño ha sufrido amenazas: restricciones a las importaciones de materias primas, insumos y bienes de capital (por problemas de balanza de pagos), costos de mano de obra crecientes, conflictos laborales, etc. Los beneficios estatales (financiamiento a la producción y la prefinanciación de exportaciones a tasas subsidiadas, créditos de impuestos sobre productos industrializados, exención del impuesto a la renta) han disminuido y los empresarios estiman que existe un retraso cambiario que dificulta las exportaciones.

#### 2.2.1.3.- Paraguay

La mayor parte del subsector de curtiembre de cueros está constituido por pequeñas empresas que procesan cueros bovinos en forma artesanal en base a curtientes naturales (tanino). Sus productos se destinan al mercado interno para fabricar calzado, talabartería y marroquinería. Pocas plantas curten al cromo (Ver Cuadro 4.2.). De las 116 empresas censadas por la Cámara de la Industria Curtidora de Cueros del Paraguay (CIC), solamente 4 procesan cueros de otras especies.

A partir de los '70 se impone la obligación de procesar localmente las pieles procedentes de mataderos y frigoríficos. Desde ese momento, las empresas mayores del subsector han tenido un avance considerable en materia tecnológica, mejorando la calidad y aumentando la cantidad de cueros manufacturados. Han incorporado equipamiento y know how operativo en proporciones significativas, orientadas en principio a la exportación de wet blue, cuya exportación fue prohibida entre 1981 y 1991 (ver Cuadro 4.1.). Durante el período de prohibición se incorporaron bienes de capital para la producción de semiterminados y terminados.

Las estadísticas disponibles reflejan sólo en forma parcial los niveles de producción y de comercio exterior del subsector cueros y de la faena de ganado bovino, dada la gran permeabilidad de las fronteras con Argentina, Brasil y Bolivia. Se estima un stock ganadero del orden de 7,5 millones de cabezas, con una faena declarada del orden de las 600.000 animales. Esta cifra constituye un mínimo, que algunas fuentes elevan en el orden del 30% por la faena clandestina. Se estima que el comercio no declarado con el Brasil puede llegar a los 200.000 cueros por año.

De acuerdo a la CIC, la capacidad de producción de las curtiembres supera los niveles normales de faena: es del orden de los 2 millones de cueros anuales, con lo que la capacidad ociosa supera el 50% (Cuadro 4.3.). Se exporta en el orden del 75% de la producción.

Las variaciones en el suministro de cueros crudos, derivadas de la situación de los mercados internacionales de la carne junto con los cambios en el comercio entre Paraguay, Brasil y Argentina provocados por las modificaciones en los tipos de cambio relativos entre los tres países, provocan inestabilidad en el funcionamiento del subsector. Los insumos para la curtiembre, a excepción del tanino, proceden mayormente de la Argentina y del Brasil. Las industrias exportadoras utilizan ampliamente el sistema de admisión temporaria.

Las cinco mayores empresas del subsector operan sobre la base del curtido al cromo y completan el proceso hasta cuero terminado. Tres de ellas tienen vinculaciones con grupos económicos extranjeros (de Argentina o Chile) con un grado de tecnificación adecuado para producir a niveles internacionales. Un segundo grupo de empresas está conformado por unas diez empresas con capacidades de producción de 10 a 30 mil cueros/año. Se orientan a la producción de suelas, semiterminados, wet blue y vaqueta para el mercado interno de calzado, talabartería y marroquinería. Por último, un sector opera con sistemas prácticamente artesanales: cuentan con dotaciones entre tres y seis personas y operan en forma discontinua. Utilizan casi exclusivamente tanino como curtiente y se dedican a productos con baja sofisticación.

El cuero crudo presenta problemas generados en la cría de los animales, con daños por marcas de alambrados, de garrapata u otras enfermedades subtropicales o por marcado en lugares inapropiados. También sufre daños durante la matanza y la conservación previa antes del curtido.

El subsector de calzado presenta un considerable retraso productivo, tanto en las técnicas empleadas como en la organización empresarial. No existe diversificación del proceso productivo, se carece de tecnologías modernas, predomina la producción de carácter artesanal, la estructura organizativa es baja y el capital disponible escaso. La producción registrada de calzado en Paraguay ha crecido lentamente, situándose en la actualidad en el orden de 5,5 millones de pares/año, lo que representa un consumo de 1,3 pares/habitante (Ver Cuadro 4.4.). Alrededor del 40% de las empresas mantiene algún tipo de relación de producción con otras a través de la subcontratación, el 77,8% de las empresas tiene sistemas semimecanizados de producción y el 16,7% son estrictamente artesanales; el 4,4% puede considerarse mecanizadas. El subsector emplea alrededor de 6.000 personas.

Los artículos producidos son chatitas, zapatos, calzado de lujo y sandalias para mujer, calzado común para hombre, mocasín, sandalia masculina y botas. Hay un bajo grado de especialización por artículo, con volúmenes productivos escasos, en parte por lo reducido de la demanda local. Se sufre la competencia de productos importados, en particular de la Argentina y del Brasil y sólo dos empresas exportaron en los dos últimos años. No se dispone de sistemas de control de la producción; para el control de calidad no se aplica ninguna norma standardizada; se realiza en general "a ojo", sobre producto terminado, sin recurrir a organismos tales como el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN).

La marroquinería y confección de vestimenta son industrias incipientes, pero en los últimos años algunas empresas han desarrollado capacidades de exportación a países industrializados, sobre la base de diseños extranjeros y la disponibilidad de mano de obra de bajo costo. Esta producción se basa en la asociación de curtiembres con los fabricantes de producto terminado.

PROPARAGUAY es un organismo del gobierno que está realizando acciones para facilitar el acceso a mercados externos de consorcios de empresas curtidoras y del calzado. A ellas cabe agregar acciones de capacitación de operarios y mandos medios, especialmente para las pequeñas y medianas industrias, orientadas a mejorar la calidad del producto final y la eficiencia de las plantas.

La infraestructura de apoyo en capacitación y asistencia técnica es limitada frente a las necesidades: el Sistema Nacional de Promoción Profesional (SNPP) tiene a su cargo la formación de técnicos en distintas disciplinas industriales, mientras que el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN) dispone de una planta piloto de curtiduría, activa parcialmente, que podría llegar a contribuir sustancialmente al análisis de variables de producción, la mejora de los procesos y el uso de materias primas. También dispone de equipamiento para capacitación en el campo del calzado que se encuentra desactivado.

Los cambios necesarios en la industria del cuero y del calzado requieren apoyo financiero, tanto para el equipamiento como para la formación del capital de trabajo. **Dado el tamaño de las empresas, en especial las de calzado, son necesarios créditos promocionales con un régimen de garantías adecuado al escaso capital inicial.**

#### 2.2.1.4.- Uruguay

Al igual que en la Argentina, los avatares de los procesos económicos y cambios en las políticas económicas dificultaron la consolidación de la industria uruguaya del cuero y sus derivados.

A partir de los '70 se sucedieron varios regímenes estatales de promoción de la industria: prohibición y suspensión de las exportaciones de cueros bovinos, según su grado de elaboración; fijación de precios para el cuero crudo; obligación de los frigoríficos de abastecer a las curtiembres y crecientemente a las empresas manufactureras con orientación exportadora a través de un sistema de cuotas; liberalización del régimen de importación en admisión temporaria; gravámenes a las exportaciones de productos con escaso grado de elaboración a tasas decrecientes. Estas medidas se complementaron con incentivos, tales como reintegros a la exportación, devolución de impuestos indirectos, declaración de proyectos de interés nacional, exención de determinados tributos para la importación de bienes de capital así como del impuesto al patrimonio.

Durante el período 1970/90 se puso énfasis sobre la industrialización del cuero bovino y se produjo un marcado incremento de la producción y exportación de prendas de cuero, calzados y marroquinería (Ver Cuadro 5.1.).

En el período 1980/89 la industria curtidora realizó importantes inversiones en tecnología y capacitación lo que contribuyó a su competitividad. La producción creció un 100%. Sin embargo, a fines de los '80, cambia la política económica y se revierte el estímulo al subsector; se produce una caída de la industria manufacturera y aumenta el peso relativo de los cueros curtidos frente a las manufacturas.

En febrero de 1991 el Gobierno aprobó la liberación de la exportación de cueros en cualquier estado, lo que implica la desaparición de restricciones a la exportación de materia prima, hasta ese momento totalmente prohibida. Dada la escasez de materia prima que caracteriza a la industria a nivel internacional y la fuerte competencia por el acceso a la misma, esto tiende a incrementar los costos del cuero y sus manufacturas y dificultar su acceso a mercados externos.

En 1989, la participación del subsector cuero y derivados en el total de las exportaciones uruguayas de productos manufacturados fue como sigue:

- cueros y descarnes	7,5%
- vestimenta de cuero	3,1%
- marroquinería	1,1%
- otros artículos confeccionados	1,8%
- calzado	0,8%
- <b>Total del Subsector</b>	<b>14,3%</b>

Los principales destinos de las exportaciones de cuero en ese año fueron: Brasil 27,65%, EE.UU. 11,03% y Alemania 7,67%. En el desempeño del subsector han influido factores estructurales y coyunturales: durante 1979/82 el tipo de cambio fue desfavorable, lo que se reflejó en el nivel de exportaciones. En 1989 la sequía obligó al incremento de los volúmenes de faena y aumentó la disponibilidad de materia prima; a partir del año siguiente comenzó la contracción de la actividad por la caída del salario real. Las compras del turismo desde Argentina y Brasil compensaron en parte la caída del mercado interno.

La integración de las curtiembres con la producción de prendas de cuero es frecuente, pero el subsector marroquinerero estuvo muy condicionado en su evolución por la política de estímulo a las exportaciones no tradicionales. La producción ha ido cayendo y la productividad de la mano de obra es decreciente.

Tanto en calzado como en marroquinería y prendas de vestir se sigue la moda y diseños de los países industrializados. Ultimamente, la falta de adecuación a los cambios de la demanda internacional llevó a la pérdida de mercados en el caso de prendas de cueros ovinos. En el área de vestimenta operan 70 empresas que ocupan 4500 personas; en marroquinería son 68 y 2800 respectivamente (1988) (Ver Cuadro 5.2.).

La industria del calzado enfrenta problemas de costos y de acceso a materia prima de buena calidad, lo que causa problemas en su competitividad. Del 75 al 90% de la producción está destinada al mercado interno, que es muy pequeño; la máxima histórica de la exportación, en 1978, fue de 3,7 millones de pares (30 millones de U\$S), descendiendo a 16 millones en 1990 de U\$S debido al fin de la política de incentivos y la aplicación de derechos compensatorios por parte de EE.UU. Este país es actualmente el mayor mercado, siendo el calzado de cuero con suela de goma el rubro principal (ver Cuadro 5.3.).

Los aumentos en el precio de la materia prima, junto con las variaciones del tipo de cambio y la competencia del Brasil y del Sudeste Asiático restan posibilidades a los industriales uruguayos. La industria del calzado de cuero registraba 352 empresas en 1988, 93 con más de 10 personas; ocupaba en total 4300 personas. En los últimos años la innovación en equipos, materiales o organización ha sido muy escasa. Esto, junto con una baja capacidad de diseño y la falta de capitales, configura una situación precaria de la que sólo escapan unas pocas empresas. Una de éstas produce botas y zapatos terminados exclusivamente para la exportación y representa el 80% de las exportaciones del subsector.

La industria del cuero uruguayo cuenta con factores competitivos tales como pieles de muy buena calidad; mano de obra calificada abundante y relativamente barata con respecto a países industrializados (no así respecto a los del sudeste asiático); abundancia de agua y pocas restricciones a la contaminación; una capacidad instalada ociosa del orden del 30 al 40% con instalaciones y equipos dotados de tecnologías avanzadas; buena infraestructura básica.

En los últimos años se ha producido una concentración en la actividad curtidora: el total de establecimientos de más de 10 personas pasó de 1978 a 1986 de 159 a 58; en 1990 el total de empresas en el subsector era 131. Merced a una fuerte expansión con equipamiento de origen alemán, italiano y francés, las 4 empresas líderes emplean el 48% del personal y exportan el 90% del total; la mayor empresa procesa en el orden de los 2500 cueros diarios. A la vez, se ha producido una integración hacia la marroquinería y la producción de vestimenta, que tuvo su origen en la reglamentación de proveer cueros preferentemente a industrias manufactureras; también se advierte la integración de empresas desde el producto final hacia la curtiembre.

En el conjunto de la industria y en particular en las empresas mayores, se apunta hacia una estrategia de calidad y diferenciación de producto que ha orientado la inversión en activos fijos y la formación de personal, incluso en el exterior; en términos generales se advierte la necesidad de mejorar la gestión de las empresas. La competencia doméstica se da especialmente a nivel de la disponibilidad de pieles de ganado bovino. La libre exportación de cueros crudos incidiría en el precio que abonan las curtiembres y sus costos, aún a pesar de relaciones preferenciales entre los frigoríficos y las curtiembres mayores. Los insumos químicos, importados en admisión temporaria, constituyen el 16% del precio del producto terminado; localmente se produce el curtiembre básico (sulfato básico de cromo) a partir de materia prima importada. No existe industria de bienes de capital nacional.

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) posee una planta piloto experimental de curtido y un laboratorio físico; realiza tareas de asesoramiento a través de sus propios técnicos y de especialistas extranjeros en distintas áreas. Otras fuentes de información tecnológica son los proveedores de insumos y bienes de capital y la asistencia a ferias internacionales.

#### **2.2.1.5. Cuadro de Ventajas Comparativas**

Es diversa la dotación de factores en que se funda la competitividad de los países del MERCOSUR y sus empresas en términos de diferenciación, calidad y costos de productos se vincula a redes de abastecimientos de materias primas e insumos; escala de producción; grado de especialización; dominio de tecnología de producto y proceso; disponibilidad y costos de mano de obra, técnicos e ingeniería; localización; adecuación a normas sobre contaminación ambiental; grado de madurez empresarial; formas de organización y gestión y mecanismos de inserción en los mercados nacionales e internacionales.

En parte, la competitividad relativa se refleja en la evolución del comercio intrazona en años recientes, donde la circulación de cueros y sus productos se incrementó ante la baja paulatina de las barreras arancelarias y paraarancelarias (Ver Cuadros 6.1 al 6.4.).

En los cuadros que siguen se resume, en forma cualitativa, el status de algunos de los factores principales de cada país; deben considerarse como estimaciones promedio, dada la variabilidad interna de la industria en cuanto a tamaño de empresas, tecnología de producción, madurez empresarial, aspectos regionales dentro de un país, etc.

INDUSTRIA DEL CUERO - FACTORES DE COMPETITIVIDAD

PAIS	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
Materias Primas	Excelente	Regular	Regular	Excelente
Disponibilidad M. de Obra	Abundante	Abundante	Escasa	Abundante
Costo Mano de Obra	Alto	Bajo	Bajo	Intermedio
Capacitación Mano de Obra	Alta	Intermedia	Baja	Alta
Capacidad instalada	Alta	Alta	Baja	Intermedia
Tecnología de producción	Muy Buena	Buena	Regular	Muy Buena
Tamaño de las empresas	Grandes	Grandes	Medianas	Medianas
Madurez empresarial	Alta	Intermedia	Baja	Alta
Escala de producción	Alta	Alta	Baja	Intermedia
Red de proveedores	Buena	Buena	Mala	Escasa
Bienes de capital	Escasa	Escasa	Nula	Nula
Infraestructura técnica	Buena	Buena	Escasa	Regular
Apoyo Gubernamental	Bajo	Alto	Regular	Regular

INDUSTRIA DEL CALZADO - FACTORES DE COMPETITIVIDAD

PAIS	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
Materias Primas	Muy Buena	Buena	Regular	Muy Buena
Disponibilidad M. de Obra	Regular	Abundante	Escasa	Regular
Costo Mano de Obra	Alto	Bajo	Bajo	Intermedio
Capacitación Mano de Obra	Regular	Buena	Baja	Regular
Capacidad instalada	Regular	Alta	Baja	Baja
Tecnología de producción	Regular	Muy Buena	Escasa	Escasa
Tamaño de las empresas	Intermedio	Grandes	Pequeñas	Pequeñas
Madurez empresarial	Regular	Alta	Baja	Baja
Escala de producción	Intermedia	Alta	Baja	Intermedia
Red de proveedores	Escasa	Muy Buena	Mala	Escasa
Bienes de capital	Escasa	Buena	Nula	Nula
Infraestructura técnica	Regular	Muy Buena	Escasa	Escasa
Apoyo Gubernamental	Nulo	Alto	Regular	Nulo

OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DEL CUERO - FACTORES DE COMPETITIVIDAD

PAIS	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
Materias Primas	Muy Buena	Regular	Buena	Muy Buena
Disponibilidad M. de Obra	Buena	Regular	Escasa	Buena
Costo Mano de Obra	Alto	Bajo	Bajo	Intermedio
Capacitación Mano de Obra	Buena	Regular	Buena	Muy Buena
Capacidad instalada	Buena	Regular	Regular	Buena
Tecnología de producción	Buena	Regular	Buena	Buena
Tamaño de las empresas	Intermedio	Grandes	Pequeñas	Pequeñas
Madurez empresarial	Buena	Baja	Baja	Alta
Escala de producción	Intermedia	Baja	Baja	Intermedia
Red de proveedores	Buena	Buena	Mala	Buena
Bienes de capital	Escasa	Escasa	Nula	Nula
Infraestructura técnica	Regular	Regular	Escasa	Escasa
Apoyo Gubernamental	Nulo	Regular	Regular	Bajo

### 2.2.2. Factores de la Competitividad

En un esquema de división eficiente del trabajo cada uno de los países debería tender a hacer una efectiva explotación de sus ventajas competitivas actuales y potenciales a través de un balance costo/beneficio de factores de localización, tecnológicos, materias primas, de medio ambiente, de marketing, experiencia y capacidad financiera.

Existen ventajas competitivas potenciales en el mediano plazo, tales como mejoras en la producción de los cueros brasileños (aumentando la calidad del cuero crudo local y de los procesos de curtiembre y acabado) o el uso local de cueros de alta calidad por la industria del calzado argentina o uruguayana para segmentos superiores del mercado, sobre la base de calzado cuero/cuero o la producción bajo licencias extranjeras.

En los mercados internos, no es de esperar un crecimiento sustancial a corto plazo del consumo, teniendo en cuenta la caída en el poder adquisitivo de la población y la competencia del calzado extrazona. Es previsible que el MERCOSUR provoque reacomodamientos: los segmentos del calzado de bajo precio tienden a ser ocupados por la industria brasileña, en tanto que en los nichos de mayor calidad tenderán a ser más competitivos los calzados argentinos y uruguayos. En estas condiciones, es esperable un incremento de la competencia de las empresas por el dominio de esos mercados.

A nivel internacional algunas empresas y líneas de productos poseen ventajas competitivas sólidas tales como la producción brasileña de calzados masivos para hombre y mujer o los cueros semiterminados y acabados de Argentina y Uruguay. El Paraguay exporta volúmenes y calidades inferiores de cueros semiterminados y wet blue.

Los productores de calzado masivo sufren la creciente competencia de países con menores costos de mano de obra o enfrentan restricciones, actuales o potenciales, al ingreso de sus productos en los mercados del NAFTA o de la CEE. Además de competir en base a precio y calidad, pueden tender a ocupar un escalón superior del mercado, hoy en manos de países como España e Italia. Para ello son fundamentales la velocidad de adecuación a la moda y el plazo de entrega; lotes de pedido menores requieren mayor flexibilidad en la fabricación y en la logística de provisión de materias primas y componentes. Las empresas deberán hacer un esfuerzo importante para adecuar su organización a las nuevas modalidades.

Las condiciones de mercado y producción tienden a inducir negociaciones y acuerdos entre empresas de los diferentes países, buscando mejorar la velocidad de respuesta a las necesidades de los mercados, el abastecimiento de materias primas, insumos y componentes, eliminar capacidades de planta excedentes o intentar ganancias de eficiencia derivadas de la especialización y economías de escala, acceso a mercados, etc. La libre circulación de mercaderías favorecerá la concreción de los acuerdos, aprovechando ventajas comparativas en costos o experiencia.

Parte de este proceso ha comenzado con la descentralización de la producción de calzado brasileño de los polos de Novo Hamburgo y Franca, generando subcontrataciones del total o parte del proceso de producción en otras localidades de Brasil o inversiones o joint ventures con empresas en los otros países del MERCOSUR.

En general, las empresas de la región tienden a la verticalización: las curtiembres incorporan equipamiento de terminación de cueros y de manufactura para su comercialización local o en el exterior, o bien empresas manufactureras o de terminación se integran incorporando curtiembres. En lo inmediato, cabe esperar que este proceso continúe y que las empresas tiendan a abarcar plantas curtidoras, terminadoras y de productos finales. Sin embargo, en países como Italia, la tendencia es hacia la especialización por etapas y productos mediante alianzas estables intercompañías. Ambos esquemas presentan costos y beneficios; la elección a largo plazo de uno u otro dependerá básicamente de las relaciones que establezcan las empresas de la región.

La capacidad de curtido de la región es excedente respecto a la disponibilidad de cuero crudo y es previsible una concentración de la actividad; a esto se une la necesidad de mejorar el control de la contaminación del medio ambiente. En la medida que se hagan más severos los controles gubernamentales tenderán a cerrarse plantas que requieran inversiones excesivas para actualizar su equipamiento productivo o para el tratamiento de efluentes. Los procesos de baja contaminación están siendo adoptados muy lentamente; las plantas de tratamiento representan inversiones y costos operativos importantes, especialmente para las pequeñas y medianas empresas y sólo en pocos lugares es posible establecer plantas conjuntas. La imposibilidad de disponer de los efluentes y barros podría obligar al cierre de las instalaciones que no estén en condiciones de afrontar las inversiones necesarias o bien a su relocalización fuera de zonas urbanas, cerca de las fuentes de provisión de pieles.

Los empresarios paraguayos identifican como uno de los principales problemas al crecimiento la carencia de créditos blandos que influye sobre la posibilidad de incorporación de técnicas modernas de producción y la compra de equipamiento. Esperan que la integración en el MERCOSUR genere posibilidades de mejorar el abastecimiento de insumos y equipamiento y facilite el acceso a los mercados con productos intermedios y finales de las curtiembres, así como calzado y marroquinería. En cambio, estiman que la libre circulación de cueros crudos, junto con las variaciones de los tipos de cambios relativos con los países vecinos, provocaría desabastecimientos a las curtiembres.

La liberación de la exportación de cueros crudos es un punto conflictivo en el MERCOSUR; la disponibilidad y precio de pieles de alta calidad es importante para la competitividad de las empresas fabricantes de productos terminados. En tanto Uruguay ha permitido la salida de cueros crudos, a pesar de las objeciones de sus curtidores, la Argentina ha impuesto tasas de exportación que protegen el procesamiento interno, frente a las demandas de industriales brasileños. Este tema ha trabado recientemente las negociaciones sectoriales entre los empresarios de la región.

La provisión de insumos o componentes para calzado de origen brasileño a empresas argentinas es creciente, desplazando abastecimientos de otros orígenes; también es posible la provisión argentina de insumos químicos para la fabricación brasileña de calzado deportivo.

Puede contemplarse una tendencia a consolidar subregiones económicas dentro del MERCOSUR, en función de recursos, aspectos geográficos, culturales, de comunicaciones, etc. Así, los industriales paraguayos del cuero consideran tener ventajas comparativas para obtener abastecimiento de cueros crudos de características similares a los paraguayos, en un radio alrededor de 500 Km desde Asunción, abarcando zonas productoras de la Argentina y Brasil. También estiman tener ventajas comparativas para la colocación de calzado masivo dentro de ese área.

Algunas regiones del Brasil y la Argentina que abarcan más de un Estado o Provincia pueden tender a converger en regiones fronterizas mayores según intereses comunes, económicos o comerciales, una vez desaparecidas las barreras arancelarias. Esto sería también un motor importante para el desarrollo de zonas fronterizas puntuales como Foz Iguazú/Puerto Iguazú/Ciudad del Este, Gualeguaychú/Fray Bentos, Asunción/Clorinda, Paso de los Libres/Uruguayana, etc. La hidrovía Paraná/Paraguay también contribuirá a facilitar las comunicaciones e integración entre los países de la Cuenca del Plata.

### **3. CONDICIONAMIENTOS POTENCIALES**

#### **3.1. Factores Internos**

La nueva situación creada por el MERCOSUR, junto con la creciente internacionalización de la industria del cuero y derivados, provocará cambios tanto en aspectos macro como microeconómicos. Las empresas deberán incorporar nuevas pautas de acción en función de las estrategias macroeconómicas de los Gobiernos de los Países Miembro.

Los equipos técnicos conjuntos están analizando la compatibilización de las políticas económicas: tipo de cambio, política fiscal y arancelaria, promoción industrial y a las exportaciones, legislación, normalización, las asimetrías en los costos de energía, mano de obra, transportes, etc., que son clave para el futuro desarrollo de la actividad.

La industria del cuero y del calzado del MERCOSUR cuenta con fuertes ventajas competitivas, actuales y potenciales. Sin embargo, para posibilitar su consolidación frente a otras regiones o países donde esta actividad cuenta con fuertes incentivos o protecciones estatales, será muy importante el establecimiento de medidas compensatorias por parte de los gobiernos centrales o provinciales, aún dentro de los límites que se fijen en la región.

El nivel del AEC que se fije para el subsector del calzado podría significar la desaparición de muchas empresas frente a la agresividad de los productores del sudeste asiático. El análisis de las barreras paraarancelarias para el comercio intra y extrazona es fundamental para el proceso de integración y la competitividad de la región.

Otro factor clave es la disponibilidad de cueros crudos, determinante de los costos y calidad de los cueros y sus manufacturas y por lo tanto de la competitividad tanto hacia el interior como el exterior de la región. La liberación de la exportación es también una demanda a nivel internacional, fuera del MERCOSUR, dada la escasez mundial de cueros de buena calidad y la ventaja de disponer de ellos. Los flujos comerciales y financieros debieran progresar hacia una eficiente división del trabajo dentro de la región; hasta tanto esto se concrete, los sectores industriales están acomodándose, en mayor o menor medida, a distorsiones que surgen de factores inducidos por políticas o situaciones de los mercados. La circulación de las materias primas e insumos, la localización de las plantas, los costos energéticos, de transportes o de mano de obra, etc., se ven afectados por esas distorsiones.

La promoción industrial en los países de la región se ha basado en gran parte en la política tributaria y financiera. Aunque en mucho menor medida, todavía constituye una herramienta utilizada por los gobiernos de los Países Miembros e incluso sus Estados o Provincias para atraer o retener inversiones; las diferencias en su aplicación durante el período de transición pueden inducir a radicar o trasladar actividades únicamente por razones financieras.

Otras herramientas utilizadas han sido las tarifas promocionales de energía o servicios, provisión de infraestructura (agua, vivienda, comunicaciones, transporte, energía), la capacitación de recursos humanos o la asistencia técnica. En estos dos últimos campos, la cooperación internacional ha estado sumamente activa, con numerosas iniciativas y misiones que han permitido mejorar el nivel tecnológico de las instituciones e industrias.

Al avanzar la compatibilización de las políticas como fue previsto, las herramientas de desgravación y financieras deberían ganar semejanza entre los distintos países, pasando a tener mayor peso factores de competitividad más vinculados con aspectos locales de las zonas productoras, tales como el costo y capacitación de la mano de obra, la disponibilidad de materias primas, costos de transporte, redes de proveedores y comercializadores, infraestructura física y tecnológica, facilidades de comunicación y de acceso a los mercados. Las herramientas financieras o impositivas con que cuentan los Estados o Provincias tienden a darle mayor especificidad local

a las acciones de fomento a la industria. La infraestructura tecnológica y de capacitación de la región mantiene tradicionalmente un buen nivel de comunicación y cooperación mutua; SENAI, INTN, INTI y LATU constituyen una base sólida para apoyar la competitividad de la región en terceros mercados.

### **3.2. Factores Externos**

El MERCOSUR se constituye dentro de un escenario de cambios importantes para la industria del cuero y del calzado mundial: globalización e internacionalización de la producción, ingreso de productores de bajo costo, fuerte competencia en todos los segmentos de mercado cambios tecnológicos y organizacionales, disputa por las materias primas de calidad, protección de los mercados por parte de los países industrializados y apoyo a las industrias nacientes en los países en desarrollo.

El grado de internacionalización que existe en la producción y los mercados es importante: los mercados internacionales para cueros han existido tradicionalmente, pero el desarrollo de los mercados de manufacturas es un fenómeno reciente. Una de sus consecuencias es la colaboración interfirma a través de las fronteras, configurando una verdadera red internacional creciente.

La mayor parte de los cambios producidos en los años pasados se debe a las condiciones prevalecientes en los mercados de productos finales y la relocalización basada en los costos de mano de obra; es previsible que en los próximos años la competencia se intensifique en tanto se abren nuevos mercados tanto en países industrializados como en desarrollo (Ver Cuadro 1.1.).

El mayor usuario de cueros es el subsector del calzado, que en los últimos 30 años viene sufriendo cambios importantes en su distribución geográfica; la actividad ha aumentado notablemente, el total de empresas ha crecido y surgieron nuevos productos, tales como el calzado deportivo, que han cambiado la naturaleza intrínseca de la industria (Cuadro 1.2).

La proporción de cuero destinada al subsector del calzado ha declinado a lo largo del tiempo; fue desplazado primero por materiales sintéticos para las suelas y luego por el crecimiento del calzado deportivo confeccionado con materiales sustitutivos. Simultáneamente creció la demanda de cueros para vestimenta y tapicería, lo que alteró el perfil de la demanda. Los mercados internacionales para vestimenta de cuero fueron relativamente pequeños hasta la década de los 70; recién a fines de los 80 utilizaron en el orden del 12/13% del consumo de cueros.

El comercio global de calzado es reciente. El primer proveedor mundial de calzado fue Italia y su volumen de exportación creció desde mediados de los '50 a partir de bajos costos, sino de su capacidad de fabricación de calzados de moda con materia prima de calidad.

Los países en desarrollo han aumentado su capacidad instalada y sus niveles de producción mientras los países industrializados han ido disminuyendo el volumen especializándose en calidad. En este proceso de relocalización han jugado un rol muy significativo las cadenas y agentes comerciales que actúan sobre base internacional, contratando la producción con empresas de distintos países.

Los países recientemente industrializados del sudeste asiático tomaron el 46% de la producción mundial en 1988 y una proporción mayor del comercio internacional, el que se orientó hacia el mercado norteamericano y europeo reemplazando su producción interna. En el caso del mercado americano, las importaciones representaron el 70% del consumo aparente en 1987 (Ver Cuadro 1.3.).

Esta tendencia, que comienza a fines de los '60 y aún continúa, basada en los bajos costos de mano de obra de los NICs y del sudeste asiático también se refleja en el resto de los países desarrollados: la producción en Francia, URSS, Italia y Japón cayó en el orden de los 300 millones de pares en el período 1970/90, mientras que ha crecido fuertemente en los países de bajos salarios (China, India, Corea, Hong Kong, España, Israel, Portugal, Brasil). En los últimos años, se produce una segunda fase de relocalización: Taiwan y Corea del Sur desplazan su producción hacia China Continental, Indonesia y Tailandia en función de los aumentos de sus costos de mano de obra. En ambos períodos el Brasil continúa aumentando su participación, si bien últimamente a menor ritmo, ante la competencia del sudeste asiático en la franja de calzado masivo.

El desempeño de esos países resulta de su dotación de recursos, la calificación de su mano de obra, sus costos internos, la disponibilidad de tecnología, las economías de escala, el grado de diferenciación de productos, las diferencias de calidad y características de las empresas y plantas productivas, así como de las políticas gubernamentales.

Los gobiernos han tendido a proteger sus industrias, en particular a las nacientes, durante períodos más o menos prolongados, lo que genera restricciones y distorsiones al comercio. Algunos han limitado la exportación de cueros para favorecer sus industrias manufactureras mientras que los países industrializados han establecido trabas a la importación de calzado. Las normas técnicas también han probado ser una barrera efectiva para restringir la importación de algunos productos, como por ejemplo el calzado de seguridad; las normas DIN, BSI, etc. son difíciles de cumplir y la tendencia es a aumentar su cobertura.

Las nuevas empresas basaron su éxito en costos de producción significativamente inferiores que los de los países industrializados; su baja productividad inicial fue compensada por los bajos costos de la mano de obra, de materias primas y fuertes incentivos gubernamentales a la exportación. Se hicieron grandes esfuerzos para superar las barreras de ingreso a los mercados: obtención de información sobre mercados y restricciones al ingreso, acceso a cadenas de distribución, niveles de calidad, conocimiento de las políticas gubernamentales, etc.

Las firmas distribuidoras de los países desarrollados han proporcionado asistencia, alentando la creación de nuevos proveedores que cumplan los requerimientos de los mercados. Han dado asistencia en embalajes, embarques, despacho aduanero y financiamiento; en ocasiones han asesorado en procesos de manufactura o en logística de suministros.

Las empresas luchan para participar en los mercados más rentables que son monitoreados constantemente, así como los desarrollos tecnológicos, tendencias comerciales y en el comportamiento de los competidores. Se emplean todas las herramientas disponibles, incluyendo vinculaciones interempresarias. La mayoría de las empresas más maduras buscan disminuir costos, diferenciar productos e imponer marcas para dificultar la entrada de nuevos competidores al mercado. Las empresas son pequeñas y medianas y hay pocos grandes grupos; sólo algunos de éstos tienen sus propias cadenas de comercialización o son transnacionales; la mayoría no parece estar creciendo.

En este período, han desaparecido muchos productores de calzado, sobre todo en países industrializados. Algunas empresas de estos países se han mantenido en nichos tales como calzado especializado o de alta moda; Italia y España han tendido a ocupar mercados de moda, de alta calidad y precio mientras que en EE.UU. se han desarrollado productos tales como botas de cowboy, mocasines y calzado deportivo de alta tecnología.

Las estrategias empresarias pasan por el dominio del diseño y las ventas y la relocalización de las plantas de producción según los factores de competitividad. Las plantas frecuentemente son subcontratadas y también se utiliza la subcontratación de producciones con alto contenido en mano de obra o bien la constitución de joint ventures con empresas de países con estructuras de costos competitivas.

En el calzado deportivo, las marcas juegan un rol decisivo en las estrategias, lo que no ocurre en el subsector cuero, especialmente con las firmas medianas y pequeñas; las cadenas internacionales de comercialización contratan la producción en distintos países y se tiende a aumentar el valor de la producción a través de la promoción y difusión de marcas propias específicas. Las empresas productoras con manejo integral del negocio buscan imponer sus marcas como forma de mejorar su participación y lo mismo hacen cadenas de negocios a través de sistemas de franchising o estableciendo sus propias marcas.

Desde el punto de vista productivo, es esperar una mayor difusión de CAD para diseño, uso de CAM y fuertes incrementos adicionales de productividad por el uso de equipos controlados por dispositivos microelectrónicos y de técnicas organizacionales modernas reemplazando las tradicionales cadenas de montaje o manovías. La incorporación de controles microelectrónicos se ha visto demorada por las dificultades que plantean las reducidas series de producción bajo pedido, la frecuente variación de modelos y la falta de homogeneidad de las materias primas.

En 1989, cerca del 54% de la oferta mundial de calzado provenía del Sudeste Asiático (100% en algunos tipos de calzado). La tendencia es que productores de esta región intenten captar parte del mercado de las capas superiores a la vez que se relocaliza la producción de calzado masivo en China, Indonesia y Vietnam. India está tendiendo a solucionar sus problemas de regulaciones gubernamentales y de infraestructura y aumentar su participación en el mercado de calzado terminado. La formación del NAFTA seguramente tenderá a beneficiar a Méjico, que ya dispone de una capacidad industrial considerable y es de esperar el crecimiento de la producción en otros países latinoamericanos aparte del Brasil, en base a la disponibilidad de materias primas y modificaciones en la política económica.

EE.UU. es el mercado más importante para calzado y ha sido un objetivo permanente de los exportadores, entre ellos brasileños, taiwaneses y coreanos; durante los comienzos de los 80 se intentó contener esa corriente por vía de cuotas voluntarias de exportación (VRAs) pero éstas fueron contrarrestadas por provisiones de otras fuentes y la sobrevaluación del dólar.

Dentro de la CEE, Portugal desarrolló importante capacidad de producción en los últimos diez años. El European Social Fund dio asistencia significativa en términos de asistencia concesional a la inversión en infraestructura, para equipamiento y a la capacitación, hasta un monto del orden del 25% de la inversión inicial. El crecimiento de la industria en Portugal se produjo en forma simultánea con una baja sustancial en la producción de Italia y con la apertura de los mercados de España, Grecia y Portugal al calzado de bajo precio proveniente de países del este europeo: Checoslovaquia, Hungría y Polonia.

Los volúmenes importados por Europa Occidental son similares a los de EE.UU. La CEE también tiende a establecer barreras para el ingreso de productos de algunos países de fuera de la Comunidad. Sin embargo, países como Turquía y otros de la cuenca del Mediterráneo han crecido en su producción, sobre todo de partes semiterminadas; las importaciones de Italia han venido en alza, en tanto que sus exportaciones han disminuido. Países como Portugal, fuerte productor, tienen una protección natural ante las importaciones dado su bajo nivel de ingreso per cápita.

Israel, Japón y Nueva Zelandia mantienen bajas las importaciones en función de condiciones restrictivas al comercio, tarifas protectivas, distancia y el tamaño relativo del mercado interno.

Alrededor del 90% de los cueros utilizados proviene de la matanza de bovinos; las curtiembres son el único mercado posible para las pieles que en su totalidad se convierten en cueros. Esto, junto a la importancia del precio de las materias primas para la curtiembre (puede llegar al 80% del costo del cuero), le dan a la actividad un carácter singular, con una tendencia a establecer vínculos permanentes entre ambas etapas.

Al ser los cueros crudos un subproducto de la industria de la carne o la lana, su producción es sensible a cambios en la dieta alimentaria de los países o las políticas agropecuarias de los países en que se producen; esto puede significar cambios en el mapa de las disponibilidades e intensificar la competencia por obtener suministros.

La producción de cueros está basada en procesos bioquímicos, en tanto que las manufacturas son resultado de operaciones de ensamblaje, mano de obra intensivas. La calidad de los productos terminados es resultado tanto de los procesos de curtido, terminación y manufactura tanto como del diseño y adecuación a la moda de los mercados. Estas modalidades condicionan las características tecnológicas, organizacionales y de gestión de la actividad.

Las plantas de curtido y terminado de cueros están tendiendo a relocalizarse siguiendo a la producción de calzado, a nuevas ubicaciones en países en desarrollo o donde existen costos bajos; en contraste y a pesar de las turbulencias del mercado muchas empresas antiguas de los países desarrollados se han mantenido exitosas durante este proceso. Corea y Taiwan han desarrollado capacidades de curtiembre y acabado a partir de cueros crudos, wet blue y semiterminados importados desde países como Argentina e India.

La mayor parte de la producción consiste en cueros finos para capelladas, vestimenta y tapicería, mientras que otra parte importante son cueros gruesos para suelas; este mercado tiende a decrecer por su reemplazo por suelas sintéticas o de caucho.

El uso de cueros en vestimenta y tapicería se vio impulsado por la decisión de varios países de añadir valor agregado a su producción de cueros (entre ellos Argentina y Uruguay). A nivel global, esto promovió la utilización de cueros más baratos y la sustitución por materiales sintéticos, llevando a un excedente mundial en la oferta de cueros. El uso de cueros en capelladas declinó el orden del 15%.

La estructura productiva italiana de prendas está centrada en un número muy grande de empresas pequeñas que trabajan estrechamente ligadas con curtiembres y distribuidores para producir artículos con buen diseño, versátil, de alta calidad y rápida respuesta a los cambios de la moda. Así han podido competir con éxito en este campo frente a los productores del sudeste asiático; sin embargo nuevas restricciones en la salida de cueros semiterminados de la India, puede obligarlos a buscar fuentes alternativas de provisión o a establecer joint-ventures en otros países.

Turquía es otro proveedor de prendas de relevancia, cuya comercialización se efectúa bajo marcas europeas, en tanto Corea exporta una parte importante de su producción de vestimenta de cuero al Japón.

La producción de tapicería representa en el orden del 5% del consumo mundial de cueros, pero su consumo es creciente en los países industrializados; su producción, dividida en dos subsectores (automóviles y mobiliario) está muy concentrada en pocos países: Alemania, Argentina, Brasil, Uruguay, Japón, Sud Africa, Suecia y Tailandia.

En este escenario el crecimiento de las empresas del MERCOSUR será posible en función de estrategias resultantes de un profundo conocimiento y permanente monitoreo de las tendencias tecnológicas, de los mercados y de sus competidores, con un máximo aprovechamiento en los factores de competitividad de la región. Las alianzas interempresarias, el aprovechamiento de la infraestructura técnica y el apoyo de los Gobierno nacionales y provinciales serán instrumentos claves en la implementación de esas estrategias.

### **3.3. Protección al Medio Ambiente**

La contaminación ambiental está provocando presiones sobre las curtiembres; muchas plantas están ubicadas en zonas a las que el crecimiento poblacional transformó en urbanas y la legislación y la presión social están obligando a adoptar soluciones para mejorar la disposición de los efluentes.

Es éste un problema central para la industria: las curtiembres son altamente contaminantes y se tiende a evitar que los efluentes líquidos y los barros se vuelquen en los ríos. Las inversiones necesarias en las plantas de tratamiento y sus costos operativos son importantes y tienden a desalentar a las empresas en la implementación de las soluciones técnicas.

Las empresas tienden a reciclar el cromo y construir plantas de tratamiento de los líquidos a fin de cumplir las normas; distritos industriales con varias curtiembres tienden a establecer plantas de tratamiento conjunto. Los costos han alentado el desplazamiento de las operaciones a otras regiones del mismo país con menos restricciones o a países en desarrollo, especialmente las primeras etapas.

También se intenta modificar la tecnología de los procesos de curtido para que sean menos contaminantes, pero la adopción es lenta, fundamentalmente por las características artesanales de los procedimientos de curtido.

En la fabricación de zapatos, los principales avances en el control de efluentes está en el uso de adhesivos en base acuosa en lugar de solventes, con un costo de más del doble y la disposición de los recortes de cuero. Otros avances pueden surgir del reemplazo del PVC para suelas o el reemplazo de las plantillas de celulosa por otras a partir de fibra de algodón.

## **4. ESCENARIO A MEDIANO PLAZO**

### **4.1. Aspectos Generales**

Además de los aspectos señalados en 3.2 y 3.3, cabría agregar algunos factores productivos y de mercado internacionales:

- una previsible disminución adicional de la producción en los EE.UU., a pesar del éxito de algunas empresas en nichos específicos de mercado;
- la pérdida de competitividad de Italia, especialmente en el mercado norteamericano;
- Portugal estará cerca del pico de su capacidad;
- el colapso de la economía de Europa del Este ha producido una gran caída en la producción y el consumo;
- la aparición de productores de calzado en Europa del Este, proveyendo a Europa Occidental;
- el continuo incremento de la compra de capelladas por los países europeos en países de bajo costo de mano de obra;
- la baja en la competitividad de Taiwan y el traslado de unidades productivas a las provincias continentales del Sud chino, simultáneamente con el propio crecimiento productivo de otras provincias chinas;

- el surgimiento de Indonesia tomando parte de la producción de Taiwan y Corea y además de algunos calzados que hasta el momento se producían en Europa;
- la tendencia a la polarización entre firmas grandes, orientadas a negocios internacionales y otro sector compuesto por firmas de menor tamaño especializadas en productos diferenciados, de moda y alto precio;
- un mayor uso de la microelectrónica en distintos bienes de capital tendiendo a disminuir el contenido de mano de obra, aumentar la confiabilidad de los procesos y mejorar calidad;
- la continua búsqueda de técnicas para disminuir costos y mejorar características y rendimiento del cuero;
- la tendencia a mejorar aspectos organizacionales tendiendo a una mayor calidad y mejor uso de las capacidades instaladas.

Es de prever el posible surgimiento de factores que modifiquen dramáticamente los mercados en favor de productores de países industrializados, tales como:

- nuevas políticas gubernamentales de proteccionismo comercial, de ocupación de mano de obra, promoción industrial o regional, protección ambiental, normalización, etc.;
- un fuerte incremento de la eficiencia en el uso del capital, que compense el contenido de mano de obra;
- el refuerzo de relaciones industriales con regiones cercanas como el Caribe, Europa del Este o la cuenca del Mediterráneo que promuevan la provisión de partes o de calzado terminado;
- tendencias de los mercados hacia un mejor posicionamiento a través de mayor diferenciación de productos, promoción, uso de marcas, sistemas de comercialización, contacto con la demanda, mejoras en la calidad, adecuación a la moda, etc.;
- el desarrollo de materiales alternativos que impliquen modificaciones sustanciales en las estructuras de costos.

La industria del cuero del MERCOSUR presenta buenas perspectivas de aumentar su competitividad en mercados de terceros países en función de sus ventajas relativas, las tendencias a mediano plazo y fundamentalmente, de los acuerdos a que puedan llegar las empresas. Las opciones que tienen son numerosas: mercado objetivo, segmento de calidad, vías de acceso a los mercados, estrategias comerciales, elección de tecnologías, modalidades de colaboración interfirmas.

Las varias etapas de la producción y la internacionalización de los mercados del cuero, así como las intervenciones gubernamentales configuran una verdadera red de vínculos con pautas de competencia en permanente cambio. Las estrategias para obtener participación en los mercados y utilidades son cada vez más complejas y obligan a establecer relaciones permanentes o transitorias con otras empresas.

La internacionalización de los mercados y su madurez obliga a prestar más atención a los acontecimientos y tendencias de la política económica internacional. La constitución del NAFTA, las implicancias de los mercados comunes de la CEE y del MERCOSUR y los cambios en Europa del Este pueden llegar a modificar sustancialmente las condiciones que han prevalecido hasta ahora. Los mercados comunes y sus regulaciones pueden llegar a tener un efecto significativo en la estructura del comercio mundial: políticas comerciales, arancelarias, de normalización de productos, de protección al consumidor y al medio ambiente, de desarrollo regional o de preferencia a determinadas fuentes de provisión.

El crecimiento de las empresas de la región será posible en función de estrategias basadas en un profundo conocimiento de los mercados, de los competidores y de las novedades tecnológicas en productos, procesos y materiales con un máximo aprovechamiento en los factores de competitividad de la región. El dinamismo de la industria y de los mercados internacionales obligará a mantener un permanente monitoreo sobre las tendencias tecnológicas, comerciales y políticas a fin de anticipar y afrontar cambios en las condiciones de la competencia y de la demanda.

La competitividad se basará en la capacidad de disminuir precios, el aumento en niveles de confiabilidad y calidad de producto, la reducción de los plazos de entrega, los servicios al cliente, la publicidad agresiva y el desarrollo de nuevos productos. Se requerirá el uso de mecanismos comerciales, productivos y de abastecimiento de materias primas e insumos que aseguren los plazos, costos, niveles de calidad y volúmenes demandados. Las alianzas interempresarias, el aprovechamiento de infraestructura técnica y el apoyo de los Gobiernos nacionales y provinciales serán instrumentos clave en la implementación de las estrategias.

La competencia internacional requiere disponer de materias primas e insumos, la incorporación de tecnología de punta y la adecuación de la gestión productiva. Estas son preocupaciones permanentes de las empresas, pero las mayores están en mejores condiciones de acceder a ellos. Las pequeñas y medianas encuentran dificultades para financiar la compra de equipamiento actualizado, efectuar cambios organizativos o disponer de asesoramiento profesional especializado.

Es necesario contar con organizaciones capacitadas para enfrentar desafíos con alta velocidad de respuesta y flexibilidad, interactuando con una vasta red regional e internacional de proveedores y distribuidores; los tiempos de aprendizaje organizacional para lograrlo son una variable muy importante.

Una de las formas de persuasión utilizadas por los gobiernos para la modernización empresarial es la mayor exposición a la competencia externa, tanto en productos terminados como en insumos y bienes de capital; en los países de la región que actualmente la aplican aún no se perciben resultados beneficiosos. Ha aumentado la importación de productos terminados porque las empresas posponen sus decisiones de inversión ante la inseguridad del retorno; solamente lo han hecho algunas empresas orientadas a mercados internacionales.

Algunas empresas del calzado brasileñas y del cuero argentinas y uruguayas tienen un grado de madurez que les permite establecer operaciones internacionales independientes en los mercados de los países industrializados, pero esto representa esfuerzos y costos importantes; la evaluación de costos/beneficios de las alternativas adoptadas difiere para cada empresa según su estructura, sus características económicas y los mercados en que opera.

La permanencia de las estrategias empresarias está limitada por frecuentes cambios de envergadura en su interior y en su entorno. Estos cambios se manifiestan en los segmentos de mercado, su capacidad de comercialización y distribución, las estructuras de costos, las fuentes de abastecimientos de materias primas e insumos, las tecnologías de productos y procesos de producción, las dotaciones y costo de recursos humanos y materiales y formas organizacionales y de gestión, las acciones de la competencia y las políticas estatales.

Las redes de distribución en EE.UU. y Europa están constituidas por cadenas de comercialización, grandes tiendas, cooperativas de minoristas, empresas de venta por correspondencia y mayoristas; éstas han buscado permanentemente fuentes de provisión más baratas, de grandes cantidades y confiables. En los 50, sus proveedores estaban en España, Italia y en el Este europeo y fueron desplazados por firmas de Brasil, Corea, y Taiwan, con precios alrededor de un tercio de los anteriores y basadas en mano de obra barata, niveles medios de productividad y promoción gubernamental. En menor medida, se abastecieron de firmas argentinas y uruguayas.

A medida que sus costos crecieron, los productores buscaron desarrollar subcontratistas, productores vinculados y distribuidores o transferir parte de las operaciones a países con menores costos de mano de obra: China, Tailandia, India, Indonesia. También intentan incursionar en el sector de mayor calidad, pero para ello deben superar fuertes barreras: montar sistemas de comercialización de mayor autonomía, aumentar la flexibilidad de los procesos de producción, prestar atención a la moda y acceder a materias primas de alta calidad.

Una forma utilizada por las empresas para su inserción o consolidación en los mercados es la diferenciación artificial de producto (propaganda genérica, propiedad de marcas reconocidas y modificadas), la modificación constante de modas y estilos, colores, etc., incrementar la variedad de productos ofrecidos, nichos ocupados y formas de comercialización y efectuar desarrollos en tecnología de producto.

Se tiende a disponer de marcas reconocidas y diseños propios; si la empresa desea diferenciar sus productos ya no es suficiente la toma pasiva de pedidos en base únicamente a precio; se busca una mayor cercanía al cliente final a través de formas de comercialización minoristas, contacto con clientes individuales o utilizando los servicios de tradings. La maduración de los mercados y el crecimiento en el nivel de vida elevan las exigencias de la demanda. Aparecen lealtades a las marcas y formas de competencia basadas no únicamente en precios; la calidad del producto determina buena parte de la competitividad.

#### **4.2. Aspectos Específicos**

El MERCOSUR establece un nuevo escenario para aumentar la competitividad interna y externa de las empresas en función de sus ventajas relativas, las tendencias a mediano plazo y los acuerdos interfirmas. Su éxito resultará de su capacidad de adecuación a un conjunto de condicionantes internos y externos señalados en capítulos anteriores. En particular, en 2.2.2. se indican cambios que pueden afectar las empresas del MERCOSUR. Las principales tendencias en la región son:

- al crecimiento de la vinculación interfirmas tanto entre proveedores, consumidores y comercializadores como entre competidores;
- al aumento de la integración vertical empresaria en la cadena curtido - terminación - manufactura;
- al aumento de las presiones para un mejor control ambiental;
- a la incorporación de procesos de curtido menos contaminantes;
- a la mejora en la calidad de los cueros brasileños y paraguayos;
- al ajuste en la capacidad de producción de las curtiembres con cierre o relocalización de plantas;
- a la disminución de costos conjuntamente con pasar a un escalón superior del mercado internacional del calzado;
- a la ocupación por productores brasileños de los mercados internos de calzado de bajo precio, mientras que productores argentinos y uruguayos tienden a ocupar los segmentos superiores;
- a la descentralización de la producción de calzado relocalizando plantas o subcontratando en otras regiones o países;
- a la implementación de tecnologías actualizadas tales como CAD, CAM, microelectrónica;

- a la implementación de nuevas técnicas organizativas tales como la gestión total de calidad, JIT, kanban o gestión grupal de la producción;
- al incremento de las actividades de proveedores de partes e insumos argentinos y brasileños frente a provisiones extrazona;
- al incremento de la vinculación de la infraestructura técnica y de capacitación de la región;
- al refuerzo de las capacidades de ingeniería industrial, de I+D y de consultoría;
- a la constitución de subregiones económicas en función de recursos, aspectos geográficos, culturales, de comunicaciones, etc.;
- a la disminución de los incentivos gubernamentales y a mayores limitaciones en el financiamiento externo a las empresas.

La libre circulación de mercaderías favorecerá la concreción de acuerdos empresariales, aprovechando ventajas comparativas y mejorando la utilización de las capacidades de producción, aumentando la competitividad global de la región. Cabe señalar pautas adicionales previsibles para la formulación de estrategias dentro de la región y hacia el exterior:

- el dominio de las cadenas de comercialización hacia el interior de la región contribuirá a fortalecer la posición de las empresas de mayor envergadura del mercado masivo; esto las puede llevar ocupar segmentos de mercado desplazando a empresas locales medianas, pequeñas o artesanales;
- empresas de tamaño intermedio pueden prosperar en mercados nacionales, regionales o internacionales del zapato cuero/cuero de buena calidad o bien en nichos de mercado rentables usando capacidades y materias primas de la región;
- con una gestión adecuada, empresas de menor tamaño podrían prosperar localmente en función de mercados artesanales o bien a través de una protección a sus productos mediante diferenciación, moda, marcas, publicidad, etc;
- puede producirse una reconversión de empresas hacia la subcontratación de la fabricación de partes (capelladas o fondos prefinitos) con productores finales, obteniéndose economías de escala y de costos;
- la capacidad de curtido excedente tiende a disminuir, con un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, mejora de calidad y disminución de costos. Sin embargo, cabe esperar que se mantenga la puja por el acceso a materia prima de alta calidad;
- las curtiembres tienden a integrarse verticalmente, incorporando nuevas tecnologías de curtido, acabado y gestión, así como mejorando su situación en materia de contaminación ambiental. Las mayores se verán favorecidas por economías de escala y el acceso a las fuentes de provisión de materia prima; su crecimiento irá en detrimento de las curtiembres menores, que tienden a disminuir en número y en volumen procesado;
- las curtiembres pequeñas y medianas tenderán a especializarse en la producción de cueros wet blue o semiacabados o bien en producciones para marroquinería o talabartería de menor nivel de exigencias; su acceso a calidades superiores estará limitado por la materia prima y las posibilidades de inversión. También pueden tender a insertarse en nichos de mercado de menor volumen pero buena rentabilidad tales como marroquinería, tapicería u otros cueros fuera de los bovinos;

- tenderá a consolidarse la industria proveedora de insumos y componentes para cuero y calzado. Otro tanto puede ocurrir con la industria de bienes de capital, siempre que esté en condiciones de incorporar tecnologías de última generación; el nivel del AEC que se fije para la región será clave para sus posibilidades frente a equipamiento nuevo o usado procedente de los países industrializados;
- la producción de calzado deportivo tiende a crecer sobre la base de convenios con firmas internacionales para uso de tecnologías y marcas; esta producción estará destinada básicamente al mercado regional y sólo en una proporción menor se espera que acceda al internacional.

De las tendencias en el escenario a mediano plazo es posible extraer las siguientes conclusiones:

- a.- las empresas multinacionales y regionales buscarán aprovechar los mercados ampliados racionalizando la capacidad de producción y relocalizándola, en un marco de crecimiento del comercio regional
- b.- existen factores que favorecen las consolidaciones y alianzas intercompañías de índole comercial o productivas para aprovechar las nuevas condiciones del MERCOSUR y aumentar la competitividad hacia el exterior.
- c.- se tiende a incorporar tecnología y a perfeccionar la gestión empresarial, mejorar la gestión de la calidad y del medio ambiente, establecer mecanismos de subcontratación y racionalizar las políticas de inversiones, lo que demandará más recursos humanos mejor capacitados.
- d.- para mantenerse competitivas las empresas menores pueden intentar establecer alianzas comerciales o productivas o bien incursionar en nichos de mercado diferenciados.
- e.- el mercado ampliado favorecerá a las industrias proveedoras de insumos, partes y bienes de capital regionales.

## **5. MEDIDAS DE APOYO**

### **5.1. Requerimientos de Asistencia Técnica**

Las empresas de la región, excepto las mayores del subsector curtiembre, requieren de una fuerte asistencia técnica por parte de las organizaciones de los sistemas científico técnicos nacionales y de organismos internacionales. El desafío empresarial que surge de la programación del MERCOSUR contribuye a agudizar las necesidades de asistencia en campos tales como:

- Diseño y modelistería
- Capacitación de personal, en especial cuadros medios
- Tecnología de producto y de proceso
- Equipamiento productivo
- Organización de la producción y logística de abastecimientos
- Aumento de la calidad de las pieles usadas por las curtiembres
- Desarrollo de proveedores, subcontratación
- Contaminación ambiental
- Formulación de estrategias sectoriales y empresarias
- Seguimiento de las tendencias de los mercados y sus normas
- Seguimiento de tendencias de la competencia

Las necesidades e intereses de cada subsector de la industria difieren según el país del MERCOSUR de que se trate; también difiere la experiencia de sus institutos en materia de asistencia a la industria así como las actividades de las cámaras gremiales empresarias de cada país o región. Con ellos interactúan organismos de países industrializados (GTZ alemana, JICA del Japón), agencias especializadas como la ONUDI o entidades regionales como la CEE. Los mecanismos de apoyo y difusión más utilizados en la región son:

- Cursos de formación de técnicos en distintas disciplinas
- Cursos de corta duración sobre temas específicos
- Implementación de servicios de control de calidad o de proceso
- Establecimiento de plantas piloto para ensayo de procesos
- Centros de documentación técnica y comercial
- Visitas de expertos para diagnóstico de situación y recomendaciones de soluciones a los problemas observados
- Ferias comerciales
- Funcionamiento de organismos de difusión técnica y extensión
- Visitas de y a proveedores de equipos e insumos

En la industria del cuero y del calzado son menos usuales mecanismos tales como:

- Cursos de formación gerencial
- Rondas de negocios empresariales
- Implementación de bolsas de subcontratación
- Seminarios de discusión técnica y comercial
- Visitas de expertos en materia de organización de la producción y en tendencias tecnológicas en equipos y materiales
- Visitas de expertos sobre tendencias de países productores y de los mercados en materia tecnológica y evolución económica
- Formación de consorcios de exportación que puedan recibir ayuda internacional a través del Gobierno.

Las de acciones en el campo de la asistencia técnica están supeditadas a múltiples factores además de los presupuestarios. Las estrategias estatales hacia el desarrollo tecnológico de cada país son distintas; también varía el papel e intereses de las organizaciones empresarias y la envergadura y funciones de las instituciones oficiales dedicadas a capacitación y asistencia técnica. Por último, la actitud de los empresarios frente a las ofertas de asistencia técnica y su utilización varía según el país y tamaño de la empresa.

Traducir las necesidades del MERCOSUR en términos de demanda de asistencia técnica por parte de los actores involucrados es una labor compleja. Parte de la dificultad radica en que conviven industrias con larga tradición, maduras, con la última palabra en materia de automatización y gestión junto con empresas con tecnologías obsoletas. En esas condiciones, los asesoramientos sobre diseño, cosido, aparado o técnicas de organización modernas deben adecuarse a muy diferentes auditorios.

El control ambiental, que afecta prácticamente a todas las industrias de la región, se enfrenta a la necesidad de encontrar el equilibrio adecuado entre el producir a bajo costo a la vez que preservar el medio ambiente, lo que paraliza buena parte de las iniciativas hasta tanto la presión externa sea suficiente para activar los proyectos.

La cooperación internacional ha estado activa en el caso del calzado, tendiendo a implementar técnicas modernas de fabricación y capacitar personal. Si bien la mayoría de las empresas del subsector no está en condiciones de encarar negocios internacionales, se puede establecer acciones de asesoramiento para mejorar sus técnicas de gestión, adecuándose a las necesidades de los mercados ampliados. La participación en ferias internacionales o en ruedas de negocios con empresarios de otras partes del mundo pueden ayudar a motivar los cambios necesarios y

eventualmente establecer vías de acuerdo basadas en ventajas de costo de mano de obra y disponibilidad de materia prima. Similares consideraciones rigen para la marroquinería y la vestimenta.

ONUDI ha proporcionado expertos para misiones de diagnóstico y recomendaciones sobre la industria del calzado, curtiembre y tratamiento de efluentes, implementación de CAD/CAM, preproducción de partes para calzado y cursos de entrenamiento de instructores en los cuatro países.

Dentro del MERCOSUR, en el subsector del cuero y calzado actúan diversas instituciones o cámaras; las principales son:

AAQTIC:	Asociación Argentina de los Químicos y Técnicos de la Industria del Cuero
CITEC:	Centro de Investigación de Tecnología del Cuero (INTI)(Argentina)
CEFOTECA:	Centro de Formación de Recursos Humanos y Tecnología para la Industria del Calzado (Argentina)
CIC:	Cámara de la Industria del Calzado (Argentina)
CICA:	Cámara de la Industria Curtidora Argentina Cámara Industrial Marroquinera Argentina
UIA:	Unión Industrial Argentina
FAICA:	Federación Argentina de la Industria del Calzado y Afines
ABICALÇADOS:	Associação Brasileira de Industrias de Calçados
ABQTIC:	Associação Brasileira de Químicos y Técnicos en Curtido
ACI-NH:	Asociación Comercial e Industrial de Novo Hamburgo
ASSINTECAL:	Associação Brasileira de Industrias de Componentes para Calçados
ABTC:	Associação Brasileira de Técnicos del Calzado
ABECA:	Associação Brasileira de Designadores de Calçados
AICSUL:	Associação de Industrias Curtidoras de Rio Grande del Sud
BNDS:	Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social
CICB:	Centro das Industrias de Curtume do Brasil
CIERSG:	Centro das Industrias do Estado do Rio Grande do Sul
CTCCA:	Centro Tecnológico del Cuero, Calzado y Afines (Brasil)
FIERSG:	Federación de Industrias de Rio Grande del Sud
FIESP:	Federación de Industrias de San Pablo
SENAI:	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (Brasil)
	Sindicato Da Industria do Curtimento de Couros e Peles no Estado de Sao Paulo
	Sindicato Da Industria de Calçados no Estado de Sao Paulo
	Sindicato Da Industria de Calçados de Franca
	Cámara de la Industria de la Curtiduría (Paraguay)
INTN:	Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (Paraguay)
PROPARAGUAY:	Dirección General de Promoción de las Exportaciones e Inversiones
PROEXSA:	Consortio de Exportación de Confecciones (Paraguay)
UIP:	Unión Industrial Paraguaya
	Cámara Marroquinera del Uruguay
CICU:	Cámara de la Industria Curtidora Uruguaya
LATU:	Laboratorio Tecnológico del Uruguay

Estas instituciones han intervenido en diversos programas de cooperación técnica internacional y mantienen relaciones con sus similares de los otros países. A ellas cabe agregar organismos de los Gobiernos Federales o estatales, (Ministerios o Secretarías de Economía, Industria, Comercio, Ciencia y Técnica) interesados en diversos aspectos de la evolución de la industria.

Por último, cabe citar el papel de las Universidades, tanto estatales como privadas, no sólo como formadoras de recursos humanos a nivel terciario, sino como participantes de una red creciente de intervinculación académica y con el sistema productivo de sus zonas de influencia. Centros de Estudios de Universidades como Buenos Aires, Montevideo, San Pablo, Porto Alegre, Campinas, Córdoba o Asunción están actuando en programas de investigación conjuntos sobre temas que hacen a la competitividad de sectores industriales y constituyéndose progresivamente en foros de discusión de políticas tecnológicas a mediano y largo plazo.

## **5.2. Incentivos Gubernamentales**

Un punto complejo en las negociaciones del MERCOSUR es la armonización de las políticas fiscales, de intercambio, financieras, de incentivos industriales y a la exportación, laborales, ambientales y de inversiones externas de los distintos países. El Cronograma de Las Leñas establece plazos para llegar a acuerdos en el marco de las negociaciones, de acuerdo a los avances que han logrado los diferentes grupos de trabajo.

Los países adoptan posiciones de acuerdo a sus políticas económicas y puntos de partida diferentes; los cambios a establecer en el reducido plazo hasta fines de 1994 son grandes. Durante el período de transición se mantendrán algunas de las asimetrías actuales que pueden afectar severamente a las empresas, entre ellas las del cuero y sus manufacturas.

Los flujos comerciales y financieros debieran progresar hacia una eficiente división del trabajo dentro de la región; hasta tanto esto se concrete, los sectores industriales están acomodándose, en mayor o menor medida, a distorsiones que surgen de factores inducidos por políticas o situaciones de los mercados. La circulación de las materias primas e insumos, la localización de las plantas, los costos energéticos, de transportes o de mano de obra, etc., se ven afectados por esas distorsiones.

Aún cuando sensiblemente menor en la actualidad, la promoción industrial y de exportaciones en los países de la región se ha basado en gran parte en la política tributaria y financiera. Esta aún es una herramienta utilizada por los gobiernos para atraer o retener inversiones. Diferencias en su aplicación hasta fines de 1994 pueden inducir a radicar o trasladar actividades únicamente por razones financieras. También se han utilizado tarifas promocionales de energía o servicios, provisión de infraestructura, capacitación de recursos humanos o la asistencia técnica.

Los Estados nacionales o provinciales cuentan además con mecanismos adicionales para favorecer la competitividad tales como: cooperar con aspectos relacionados con el costo y la capacitación de la mano de obra, fomentar redes de proveedores y comercializadores, proporcionar infraestructura, apoyar el acceso a los mercados, proveer financiamiento promocional o aumentar la asistencia técnica.

La industria del cuero del MERCOSUR posee fuertes ventajas competitivas actuales y potenciales y tiene un impacto significativo sobre la actividad de los Países Miembro. Debe competir con productores de regiones o países donde esta actividad cuenta con incentivos o protecciones estatales de envergadura; en consecuencia parte de su éxito competitivo estará condicionado por el apoyo de los gobiernos, aún dentro de los límites y restricciones que impone la actual situación económica.

**BIBLIOGRAFIA**

**Association of Brazilian Export Agents: Brazilian Footwear/91**

**Actas de Seminario Industrial del MERCOSUR, 1992. Subgrupo de Trabajo 07 - Política Industrial y Tecnológica.**

**Associação Brasileira da Industria de Maquinas e Equipamentos: Máquinas Brasileiras para Couros e Calçados, 1990.**

**Asociación Latinoamericana de integración, 1987. Paraguay: Estudio de Prefactibilidad para la Fabricación de Calzado para la Exportación**

**Ballance, R.H., Robyn G., Forstner, H., A Study of the World's Leather and Leather Products Industry. United Nations Industrial Development Organization, 1991.**

**Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1991. Organização da Produção & Gestão da Qualidade - O Caso da Industria Brasileira de Calçados**

**Benko, Andrés, 1990. Paraguay, Sector Manufacturero, Industria del Cuero. Proyecto Para el Desarrollo Tecnológico de los Sectores Tradicionales para America Latina. CEE.**

**Birkhaug, O.E. - 1989. Asistencia a la Industria del Calzado Argentina - Desarrollo de Exportación. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial**

**Birkhaug, O.E. - 1990. Informe para el Seminario de Reconversión Industrial para el Gobierno de Costa Rica. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial**

**Birkhaug, O.E. - 1990. Asistencia al Centro de Tecnología del Cuero, CETEC, Fase II, Universidad de Costa Rica. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial**

**Bisang, Roberto, 1990. Argentina, Sector Manufacturero, Industria del Cuero. Proyecto Para el Desarrollo Tecnológico de los Sectores Tradicionales para America Latina. CEE.**

**Botzman Mirta y Lavergne Néstor, 1990. Políticas de Reestructuración de Actividades Industriales y Competitividad. La Industria de Manufacturas de cuero en la Argentina. Programa de Asistencia Técnica para la Gestión del Sector Público Argentino. SICE/PNUD**

**Cámara de la Industria Curtidora Argentina, 1989. La Industria Curtidora Argentina.**

**Cámara de la Industria de Curtiduría del Paraguay, 1990. Censo Nacional de Curtiembres Instaladas en el Paraguay**

**Cámara Industria Curtidora Uruguay, 1993. Informe de Coyuntura**

**Centro de Investigación de Tecnología del Cuero (CITEC) del INTI, Argentina, 1988. Informe sobre el Sector Cueros y Derivados**

**Clonfero Giuseppe, 1991. Assistance in the instalation of a Joint Treatment Plant for Tannery Effluents in Franca, State of San Paulo, Brazil. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial**

**Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community, 1990. Memorandum of the European Leather Industry Concerning EC-Argentina Trade Relations in the Leather Sector.**

Corporación Costarricense de Desarrollo, 1990. Principales Características, Desempeño Reciente y Comercio Exterior en la Industria del Calzado.

FIERSG/CIERSG, 1992. Termos de Referência Sobre Sectores Da Economia Do Rio Grande Do Sul Face Ao Processo De Integração. Sector Couro, Calçados e Afins.

FIERSG/Ministerio da Indústria, do Comercio e do Turismo - Secretaria de Comércio Exterior. Mercosul - Estadísticas a setiembre 1992.

FIERSG/Ministerio da Indústria, do Comercio e do Turismo - Secretaria de Comércio Exterior. Estadísticas de Comercio Exterior Brasileño a octubre 1992.

Heidemann, E. - 1990. Aseguramiento de la Calidad en el Sector de la Industria del Cuero en Argentina - Physikalish-Technische Bundersanstalt. Cooperación Técnica con Argentina

Instituto Nacional de Tecnología industrial de la Argentina, 1987. Convenio con ONUDI. Inventario de la Oferta Argentina de Servicios y Tecnología - Sector Cueros.

Klein, Enio - 1991. La cadena de Distribucion y la Competitividad de las Exportaciones Latinoamericanas: Las Exportaciones de Calzado del Brasil. Comision Económica para América Latina y el Caribe

Korzeniewicz, Miguel - 1990. Global Commodity Networks and Leather Sourcing in Argentina and Brazil - Center For International Studies, Duke University, USA.

La Situación de la Industria Paraguaya Frente al Desafio de la Integración en el Mercosur, Competitividad y Reestructuración Industrial, 1992. Comision Económica para América Latina y el Caribe. Bernardo Kosacoff et alli.

MERCOSUR: Reunión de Las Leñas. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina. Número Especial. Julio 1992

Munz Karl Heinz, 1991. Introduction and Improvement of Low-Waste Leather Processing Methods for Tanneries in Franca/S.P. - Brazil. United Nations Industrial Development Organization

Nagy Magdolna, 1991. Technical Advisory Mission on the Utilization of CAD/CAM Techniques in the Shoe Industry of Franca Region, Brazil. United Nations Industrial Development Organization  
Prochnik Victor, 1991. Flexibilidade Espúria: Modernização Técnica com Desigualdades Social na Industria Brasileira de Calçados,. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia Industrial

Rolla María Eugenia, Hernández Jorge, 1991. La Industria del cuero en Uruguay, Competitividad, Tecnología y Medio Ambiente

Rodríguez Sanguinetti, Raquel 1990. Uruguay, Sector Manufacturero, Industria del Cuero. Proyecto Para el Desarrollo Tecnológico de los Sectores Tradicionales para America Latina. CEE.

SENAI/FIERSG, 1992. Centro Tecnológico Do Couro SENAI

SENAI/FIERSG, 1992. Centro Tecnológico Del Calzado SENAI

The World Bank Industry and Energy Department, OSP. 1990. Footwear: Global Subsector Study

The World Bank Industry and Energy Department, OSP. 1991. International competition in the Footwear Industry. Keeping Pace with Technological Change

Tratado del Mercado Común del Sur - MERCOSUR. Asunción, 26 de marzo de 1991.

United Nations Industrial Development Organization, 1992. The Footwear Sector

United Shoe Machinery Corp. RINK SYSTEMS, Technology and Know How.

TECNICOURO, vs. números

Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación (Argentina), 1988. Proyecto Piloto de Innovación en Agroindustria Exportadora; Calzado y Artículos de Cuero.

## ANEXO A

CEFOTECA - CENTRO DE FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGIA  
PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADOPROGRAMA PARA LA FORMACION DE TECNICOS EN CALZADO

Duración del curso: dos años.

Horario de clases: de lunes a viernes de 8 a 14 hs.

Dedicación horaria: 3 hs./día de clases prácticas.  
2 hs./día de clases teóricas.

Hora clase: 50 minutos de actividad

MATERIAS INCLUIDAS EN EL PROGRAMA:

Cortado de cueros y otros materiales.  
Tareas preparatorias para el sector aparado.  
Aparado de calzado.  
Introducción al modelaje del calzado.  
Distintos procesos de fabricación.  
Expresión y redacción de informes (lenguaje aplicado).  
Química y Física.  
Organización y Administración de Empresas.  
Control de Calidad.  
Seguridad e Higiene.  
Inglés técnico.  
Matemáticas.

DISTRIBUCION DEL DICTADO DEL CURSO

PRIMER AÑO. Disponible 1.000 horas.

a.-Clases Prácticas.

- I.- Cortado. 180 hs al año.
- II.- Pre-aparado. 100 hs. al año.
- III.- Aparado. 200 hs. al año.
- IV.- Modelaje. 100 hs. al año.

b.- Clases Teóricas.

- I.- Distintos procesos de fabricación de calzado. 40 hs. al año.
- II.- Expresión y redacción de informes. 40 hs. al año.
- III.- Materiales. Química y Física. 80 hs. al año.
- IV.- Administración de Empresas. 120 hs. al año.
- V.- Control de Calidad. 40 hs. al año.
- VI.- Seguridad e higiene. 40 hs. al año.
- VII.- Inglés técnico. 40 hs. al año.
- VIII.- Matemáticas. 40 hs. al año.

SEGUNDO AÑO. Disponible 600 hs. Durante este año el alumno concurre 2 veces a la semana a la empresa y 3 días en CEFOTECA (método dual).

**a.- Clases Prácticas.**

- I.- Modelaje II. 60 hs. al año.
- II.- Pre-fabricados. 40 hs. al año.
- III.- Armado. 100 hs. al año.
- IV.- Terminación. 60 hs. al año.

**b.- Clases Teóricas.**

- I.- Expresión y redacción de informes. 40 hs. al año.
- II.- Materiales. Química y Física. 160 hs. al año.
- III.- Administración de Empresas. 40 hs. al año.
- IV.- Control de Calidad. 40 hs. al año.
- V.- Inglés técnico. 40 hs. al año.
- VI.- Matemáticas. 40 hs. al año.

## ANEXO B

CUADROS ESTADISTICOS

1.1.-	Mundo: Resumen Principales mercados del calzado - 1989 .....	37
1.2.-	Mundo: Exportaciones por Grupo de Productos/Regiones 1975/90 .....	39
1.3.-	Mundo: Importaciones de Calzado de los EE.UU. - 1988 .....	40
2.1.-	Argentina: Evolución exportaciones de cuero bovino por tipo .....	41
2.2.-	Argentina: Evolución exportaciones de cuero por destino .....	42
2.3.-	Argentina: Evolución exportaciones de cuero según tipo .....	43
2.4.-	Argentina: Destino de las exportaciones de cueros bovinos .....	44
2.5.-	Argentina: Evolución de las exportaciones de calzado .....	45
3.1.-	Brasil: Distribución Regional de la Producción de Cuero .....	46
3.2.-	Brasil: Principales Proveedores de Cuero .....	47
3.3.-	Brasil: Destino de las Exportaciones de Cueros 1985/89 .....	48
3.4.-	Brasil: Mercado Interno del Calzado - 1990 .....	49
4.1.-	Paraguay: Balance de Producción e Industrialización de Cuero .....	50
4.2.-	Paraguay: Curtiembres por Localidad y Tamaño - 1990 .....	51
4.3.-	Paraguay: Curtiembres por Tamaño y Capacidad - 1990 .....	52
4.4.-	Paraguay: Evolución de la Producción de Zapatos .....	53
5.1.-	Uruguay: Exportaciones del subsector curtiembre .....	54
5.2.-	Uruguay: Cuero y Derivados. Establecimientos y Personal .....	55
5.3.-	Uruguay: Exportaciones del Subsector Calzado .....	56
6.1.-	Argentina: Exportaciones de cueros y manufacturas al MERCOSUR .....	57
6.2.-	Brasil: Exportaciones de cueros y manufacturas al MERCOSUR .....	59
6.3.-	Paraguay: Exportaciones de cueros y manufacturas al MERCOSUR .....	61
6.4.-	Uruguay: Exportaciones de cueros y manufacturas al MERCOSUR .....	62

CUADRO No. 1.1.-  
MUNDO - RESUMEN PRINCIPALES MERCADOS DEL CALZADO - 1989 - MILLONES DE PARES

REGION	PRODUCCION	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CONSUMO
COMUNIDAD EUROPEA				
BELGICA	4	43	7	40
DINAMARCA	5	20	2	23
FRANCIA	168	202	50	320
GRECIA	13	18	4	27
IRLANDA	2	16	2	16
ITALIA	407	92	340	159
PAISES BAJOS	8	77	26	59
PORTUGAL	96	7	69	34
ESPAÑA	186	21	95	112
REINO UNIDO	115	177	25	267
ALEMANIA OCC.	69	278	48	299
TOTAL C.EUROPEA	1073	951	668	1356
EUROPA DEL OESTE				
AUSTRIA	17	39	15	41
FINLANDIA	8	14	4	18
MALTA	3	1	-	4
NORUEGA	1	16	1	16
SUECIA	3	33	4	32
SUIZA	6	39	5	40
TOTAL OTROS EUROPA	38	142	29	151
EUROPA DEL ESTE				
BULGARIA	39	1	2	38
CHECOSLOVAQUIA	120	11	49	82
ALEMANIA OR.	91	4	3	92
HUNGRIA	35	6	19	22
POLONIA	161	2	19	144
RUMANIA	119	-	-	119
U.R.S.S.	1054	149	4	1199
YUGOESLAVIA	103	2	41	64
TOTAL ESTE EUROPA	1722	175	137	1760
AMERICA DEL NORTE Y CENTRAL				
CANADA	34	79	2	111
CUBA	20	-	-	20
MEJICO	270	-	19	251
ESTADOS UNIDOS	322	1050	24	1348
OTROS	50	5	5	50
TOTAL N.yC.AMERICA	696	1134	50	1780

(cont.)

SUDAMERICA				
VENEZUELA	28	-	8	20
BRASIL (*)	585	2	170	417
CHILE	26	-	-	26
COLOMBIA	71	1	3	69
OTROS	150	3	-	150
-----				
TOTAL SUDAMERICA	710	6	181	682
-----				
ASIA Y MEDIO ORIENTE				
CHINA	2253	-	656	1597
CHIPRE	5	-	5	2
HONG KONG	90	531	491	130
INDIA	390	-	7	383
INDONESIA	192	2	57	137
IRAN	66	-	-	66
ISRAEL	10	2	1	11
JAPON	419	157	6	570
MALASIA	160	3	85	81
PAKISTAN	175	1	9	167
FILIPINAS	61	1	17	45
TURQUIA	155	-	2	153
COREA DEL SUD	560	2	380	182
TAIWAN	614	4	578	40
TAILANDIA	300	-	180	120
OTROS	87	39	13	113
-----				
TOTAL ASIA Y M.OR.	5539	742	2487	3268
-----				
AFRICA				
SUDAFRICA	62	11	-	73
TUNEZ	27	-	1	26
ZIMBABWE	13	-	2	11
OTROS	213	14	-	227
-----				
TOTAL AFRICA	315	25	3	337
-----				
PACIFICO SUD				
AUSTRALIA	23	42	-	65
NUEVA ZELANDIA	6	7	1	12
-----				
TOTAL PACIFICO SUD	29	49	1	77
-----				

FUENTE: ABAEX S/ INFORMACION SATRA CENTRO DE TECNOLOGIA DEL CALZADO  
 (\*) DATOS DE 1988

CUADRO No. 1.2.- MUNDO - CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES POR GRUPO DE PRODUCTOS Y REGIONES 1975/90

EXPORTADOR/ PRODUCTOS	EXPORTACIONES A				
	NORTE AMERICA	EUROPA OCCIDENTAL	JAPON	AMERICA LATINA	SUDESTE ASIATICO
NORTE AMERICA					
-CUEROS CRUDOS	8,0	3,4	10,8	6,8	20,0
-CUERO	5,5	17,3	42,2	13,6	25,7
-CALZADO	10,5	17,3	15,2	12,6	8,9
-VESTIMENTA	2,5	21,0	27,5	10,0	17,1
EUROPA OCCIDENTAL					
-CUEROS CRUDOS	5,8	10,9	5,5	-2,6	45,2
-CUERO	15,9	12,5	24,1	5,9	33,3
-CALZADO	6,3	11,5	15,9	9,7	18,5
-VESTIMENTA	8,7	7,3	24,7	9,6	24,7
AMERICA LATINA					
-CUEROS CRUDOS	25,3	4,0	35,5	7,0	-
-CUERO	15,8	14,8	63,6	20,5	40,9
-CALZADO	13,1	17,8	22,9	16,3	56,4
-VESTIMENTA	7,5	4,8	8,5	17,2	36,3
SUDESTE ASIATICO					
-CUEROS CRUDOS	0,0	19,4	28,9	-	29,1
-CUERO	29,9	16,7	37,5	46,3	41,2
-CALZADO	26,3	26,6	23,6	3,7	24,5
-VESTIMENTA	21,3	15,0	35,3	18,4	28,5

FUENTE: ONUDI - LOS VALORES ESTAN EXPRESADOS EN % SOBRE US\$ CORRIENTES

CUADRO No. 1.3.- MUNDO - IMPORTACIONES DE CALZADO DE LOS ESTADOS UNIDOS - 1988  
 PORCENTAJES DE PARTICIPACION SEGUN SEGMENTOS DE PRECIO FOB

BAJO PRECIO (<U\$S 5)		PRECIO MEDIO (U\$S6/10)		PRECIO ALTO (U\$S 11/20)		MUY ALTO (>U\$S20)					
PAIS	MILLONES PARES	% PAIS	MILLONES PARES	% PAIS	MILLONES PARES	% PAIS	MILLONES PARES	%			
TAIWAN	232,8	8,5	BRASIL	97,0	38,2	COREA	131,3	51,1	ITALIA	7,8	57,4
CHINA	127,0	26,4	TAIWAN	66,6	26,2	TAIWAN	49,0	19,1	FRANCIA	0,8	5,9
COREA	38,2	8,0	COREA	43,5	17,1	ITALIA	25,7	10,0	OTROS	5,0	36,8
MEJICO	28,5	5,9	CHINA	10,7	4,2	ESPANA	18,4	7,2			
HONG KONG	18,6	3,9	TAILANDIA	9,0	3,5	BRASIL	9,9	3,9			
OTROS	35,3	7,3	OTROS	27,4	10,8	OTROS	22,6	8,8			
TOTAL	480,4	47,8		254,2	25,3		256,9	25,6		13,6	1,4

FUENTE: WORLD BANK - FOOTWEAR GLOBAL SUBSECTOR STUDY

CUADRO No. 2.1.- ARGENTINA - EVOLUCION DE EXPORTACIONES DE CUEROS BOVINOS POR TIPO - EN MILES DE US\$

TIPO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
CALZADOS Y CORTES APARADOS	15739	10725	5686	5914	7810	6019	5379	9103
MARROQUINERIA	31493	22788	10298	13894	11466	11396	13117	9405
PRENDAS DE VESTIR (NAPA)	18873	20585	16634	14993	11739	7535	10694	15678
VARIOS ARTIC. CONFECCIONADOS	INCLUIDO EN MARROQUINERIA			7251	4562	6140	9515	17248
CUEROS CURTIDOS VARIOS	38735	47753	66127	69645	87877	56920	69426	73791
CUEROS SECOS	79	609	3374	3997	1688	2164	1742	3331
TOTAL	104920	102460	110119	115694	125142	90174	109873	138556

FUENTE: CAMARA DE INDUSTRIALES CURTIDORES DE LA ARGENTINA

CUADRO No. 2.2.- ARGENTINA: EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES - CUERO Y ARTICULOS DE CUERO - EN MILES DE U\$S

	ESTADOS UNIDOS		COMUNIDAD EUROPEA		RESTO DEL MUNDO		TOTAL
	BOVINO	OVINO	BOVINO	OVINO	BOVINO	OVINO	
1980	29680	1101	46187	35172	29221	8310	149669
1981	23207	1626	33233	24719	45943	7092	135819
1982	2205	133	40405	19953	47785	6305	137836
1983	30778	3946	33297	16098	51619	3096	138833
1984	28798	4197	25783	10488	70561	4268	144094
1985	26076	6036	2180	15771	42334	3438	115453
1986	23712	3952	42385	29198	43775	7598	150620
1987	33609	6811	53080	41843	53593	13172	202108
1988	38549	8123	62002	28945	63544	12265	213428
1989	33613	9440	80013	25450	76993	19092	244601
1990	48048	12006	67589	22937	75801	18885	245267

FUENTE: CAMARA DE INDUSTRIALES CURTIDORES DE LA ARGENTINA

CUADRO No. 2.3.-  
 ARGENTINA - EVOLUCION DE EXPORTACIONES DE CUEROS BOVINOS POR TIPO - EN MILES DE U\$S

AÑO	STOCK GANADERO	EXPORTACION		CUEROS CURTIDOS		
		FAENA	SALADOS PIQUELADOS WET-BLUE	PRODUCC.	EXPORTAC.	CONSUMO INTERNO
1975	56700	12100	#	12100	7865	4235
1976	58100	13800	#	13800	9522	4278
1977	61100	14700	#	14700	10143	4557
1978	59000	16300	#	16300	11410	4890
1979	56900	15200	## 152	15048	10383	4665
1980	55800	13800	1867	11933	8353	3579
1981	54200	14600	1236	13364	8686	4677
1982	52600	12400	61	12339	8391	3949
1983	53800	11700	41	11659	7928	3731
1984	54600	12500	262	12238	8444	3794
1985	53600	13500	### 204	13296	9041	4255
1986	52537	13795	-	13795	9750	4045
1987	52000	12800	-	12800	9728	3072
1988	50500	12300	-	12300	9348	2952

# EXPORTACION SUSPENDIDA EL 15/5/72

## LIBERACION DE EXPORTACION EL 1/10/79

### EXPORTACION SUSPENDIDA EL 12/9/85

FUENTE: INTI S/INFORMACION REVISTA CUERO No.366

CUADRO No. 2.4.- ARGENTINA - DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CUEROS BOVINOS - EN MILLONES DE U\$S

PAIS	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
U.S.A.	80,1	90,2	59,0	108,0	97,1	97,9	102,3	70,6	76,8	74,5
BRASIL	9,5	16,2	6,1	20,6	38,0	44,1	68,0	30,6	81,9	37,2
CANADA	23,4	39,8	22,1	47,1	19,2	14	21,3	33,1	29,8	25,3
PAISES BAJOS	14,3	24,7	13,5	8,2	9,2	7,5	6,6	10,2	15,0	13,9
URUGUAY	6,2	16,1	4,7	0,4	0,6	1,4	5,7	2,8	2,4	8,5
U.R.S.S.	16,5	27,5	22,4	23,6	17,7	18,1	19,7	14,1	2	3,1

FUENTE: GLOBAL COMMODITY NETWORKS AND LEATHER SOURCING IN ARGENTINA AND BRAZIL

CUADRO No. 2.5.-  
 ARGENTINA: EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO  
 MILES DE PARES - MILLONES DE U\$S

	PARES	U\$S MILLONES	PARTES CALZADO U\$S MILL.
1970	50	0,1	S.D.
1971	332	1,2	S.D.
1972	847	3,3	S.D.
1973	863	20,3	S.D.
1974	6233	2,6	S.D.
1975	1111	4,3	S.D.
1976	861	6	S.D.
1977	3034	21,6	S.D.
1978	2255	20,7	S.D.
1979	578	6,5	S.D.
1980	158	2,0	S.D.
1981	173	0,5	S.D.
1982	589	5,2	S.D.
1983	654	4,8	S.D.
1984	205	1,7	0,6
1985	S.D.	1,6	0,8
1986	561	3,6	5,4
1987	1958	16,8	18,7
1988	1900	19,2	15,4

FUENTE: I.N.T.I.

CUADRO No. 3.1.- BRASIL  
DISTRIBUCION REGIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CUERO - 1988

REGION	PLANTAS	% DE LA PRODUCCION TOTAL
SUD	170	50.0
SUDESTE	184	30.0
DESTE-CENTRO	8	10.0
NORTE/NORESTE	40	10.0
TOTAL	410	100.0

FUENTE: ABAEX S/ INFORMACION ACI-NH, AICSUL

CUADRO No. 3.2.- BRASIL  
PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE CUERO - 1988

PAIS	PARTICIPACION EN US\$
URUGUAY	52,42 %
ESTADOS UNIDOS	13,55 %
ARGENTINA	7,82 %
BANGLADESH	7,64 %
ALEMANIA	5,39 %
OTROS	26,73 %
TOTAL	100,00

FUENTE: ABAEX S/INFORM.CACEX - CALCULADO SOBRE UNA PROVISION DE 2 MILLONES DE CUEROS/ANO

CUADRO No. 3.3.- BRASIL - DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CUEROS - 1985/89 - MILES DE U\$S

PAIS	1985		1986		1987		1988		1989
	MILES U\$S	%	MILES U\$S						
FRANCIA	20903	15,0	18651	16,8	14798	8,6	25361	7,1	16837
ITALIA	14087	10,1	7892	7,1	19630	10,7	51903	14,4	38311
REINO UNIDO	11322	8,1	11519	10,4	14416	7,9	19721	5,4	11467
PORTUGAL	9907	7,1	7956	7,4	15683	8,6	31410	8,7	26110
ALEMANIA	9375	6,7	10179	9,2	10415	5,7	13400	3,7	14885
ESTADOS UNIDOS	13625	9,8	8881	8,0	29952	16,3	72004	20,0	37579
ESPAÑA	10759	7,7	8317	7,5	14184	7,7	21083	5,9	19033
CANADA	5146	3,7	3343	3,0	8150	4,4	15071	4,2	7565
HONG KONG	7420	5,3	4561	4,1	9651	5,3	18108	5,0	10981
PAISES BAJOS	4642	3,3	4501	4,1	12079	6,6	19588	5,4	10713
OTROS	32013	23,2	25027	22,6	34439	18,7	71783	27,3	49536
TOTAL	139199	100,0	110828	100,0	183397	100,0	359464	100,0	244019

FUENTE: ABAEX S/INFORMACION DECEX/DEPEC

CUADRO No. 3.4.- BRASIL - MERCADO INTERNO DEL CALZADO - 1990 - MILLONES DE PARES Y MILLONES DE U\$S

PRODUCTO	MANO DE OBRA EMPLEADA		PRODUCCION		EXPORTACION		MERCADO INTERNO	
	DIRECTA	INDIRECTA	PARES	U\$S	PARES	U\$S	PARES	U\$S
CALZADO DE CUERO	199913	21785	207,1	4630,4	130,1	1082,6	77,0	3547,8
CALZADO DEPORTIVO	19585	1153	74,6	726,5	1,7	6,1	72,9	720,4
GOMA Y PLASTICO	15700	1770	209,2	701,0	9,0	11,9	200,2	689,1
DE OTROS MATER.	3647	656	11,4	77,8	2,1	6,1	9,3	71,7
TOTAL	238845	25364	502,3	6135,7	142,9	1106,7	359,3	5029,0

FUENTE: ABAEX/NH

CUADRO No. 4.1.- PARAGUAY - BALANCE DE PRODUCCION E INDUSTRIALIZACION DE CUEROS - 1980/84

AÑO	PRODUCCION		EXPORTACION		CONSUMO APARENTE	
	SECOS-SALADOS	CURTIDOS	SECOS-SALADOS	CURTIDOS	SECOS-SALADOS	CURTIDOS
1980	600000	318000	100000	93000	500000	225000
1981	609000	316000	172000	163000	437000	153000
1982	527000	270000	150000	143000	377000	377000
1983	472000	250000	127000	120000	345000	345000
1984	450000	225000	136000	118000	314000	314000

FUENTE: ALADI. EN BASE A ESTADISTICAS BCD.CENTRAL DEL PARAGUAY

CUADRO No. 4.2.- PARAGUAY - CURTIEMBRES POR LOCALIDAD Y TAMANO

LOCALIDAD	TOTAL PLANTAS	GRANDES	MEDIANAS	PEQUENAS	ARTESANOS	NO BOVINOS	CAPACIDAD PROD/ANO	PERSONAL EMPLEADO
ASUNCION	9	5	1	---	---	3	1103000	905
AREGUA	1	---	1	---	---	---	28800	11
ATYRA (AyE)	21	---	---	2	19	---	16920	47
CARAPEGUA	8	---	2	4	1	1	69600	62
CONCEPCION	17	---	---	---	17	---	26100	41
CIUDAD DEL ESTE	3	---	---	2	1	---	19200	15
ENCARNACION	2	---	---	---	2	---	2400	6
EUSEBIO AYALA	9	---	---	4	5	---	75600	42
IBYCUI	3	---	---	---	3	---	4320	8
ITA	4	---	---	1	3	---	7600	12
ITAGUA	5	---	1	1	3	---	28560	27
PARAGUARI	1	---	1	---	---	---	18000	35
P.J.CABALLERO	1	1	---	---	---	---	120000	27
QUINDY	3	---	---	---	3	---	4560	6
SAN ANTONIO	4	---	2	2	---	---	33200	75
SAN ESTANISLAO	5	---	---	---	5	---	8400	19
SAN LORENZO	2	---	1	1	---	---	200000	138
TOBATI	4	1	---	---	4	---	6600	12
VILLARICA	6	---	---	1	5	---	8400	16
YAGUARON	6	---	1	3	2	---	29040	36
YPACARAI	2	---	1	1	---	---	19200	28
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>1739500</b>	<b>3244</b>

FUENTE: CENSO NACIONAL DE CURTIEMBRES - 1990  
CAMARA DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURIA

CUADRO No. 4.3.- PARAGUAY - CURTIEMBRES POR TAMAÑO Y CAPACIDAD

CLASIFICACION	TOTAL PLANTAS	CAPACIDAD INSTALADA	PERSONAL OCUPADO
GRANDES	7	1326000	1488
MEDIANAS	11	164440	360
PEQUEÑAS	22	120600	168
ARTESANOS	72	128460	1158
NO VACUNDS	4		70
TOTAL	116	1739500	3244

FUENTE: CENSO NACIONAL DE CURTIEMBRES - 1990  
CAMARA DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURIA

CUADRO No. 4.4.- PARAGUAY  
EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE ZAPATOS

ANO	MILES DE PARES
1973	2,4
1974	2,5
1975	2,6
1976	2,7
1977	2,8
1978	2,9
1979	3,2
1980	3,7
1981	4,5
1982	4,5
1983	4,6
1984	4,9
1985	4,7
1986	4,8
1987	5,2

FUENTE: ALADI

CUADRO No. 5.1.- URUGUAY  
 EXPORTACIONES DEL SECTOR CURTIEMBRES - MILES DE U\$S

AÑO	CUEROS		ÓTROS	TOTAL
	BOVINOS CURTIDOS	OVINOS CURTIDOS		
1975	14314	2779	1980	19073
1976	31309	1733	2073	35115
1977	27318	1091	993	29402
1978	28915	731	1408	31054
1979	46042	544	1102	47688
1980	38940	958	1453	41351
1981	47729	1898	3020	52647
1982	65836	2723	6845	75404
1983	68765	2122	5706	76593
1984	87030	2332	4090	93452
1985	56601	3836	4027	64464
1986	69271	6761	5058	81090
1987	76958	6815	6670	90443
1988	92118	3758	12136	10614
1989	110358	1100	17869	129327

FUENTE: RODRIGUEZ SANGUINETTI S/INF.INST.ECONOMIA  
 Y BANCO REPUBLICA

CUADRO No. 5.2.- URUGUAY - SECTOR CUERO Y DERIVADOS  
ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO - 1988

	ESTABLECIMIENTOS MAS DE 10 EMPL.	PERSONAL OCUPADO	EXPORTACIONES MILLONES DE U\$S
CURTIEMBRES	58	4784	96
VESTIMENTA	50/80	4418	43
MARROQUINERIA	68	2776	47
CALZADO CUERO	93	4300	9
TOTAL	299	16278	195

FUENTE: RODRIGUEZ SANGUINETTI S/INF.CENSO 1987/88

CUADRO No. 5.3.-  
URUGUAY - EXPORTACIONES DEL SECTOR CALZADO - MILES DE U\$S

ANO	CALZADO CUERO CUERO	CALZADO CUERO CAUCHO	PLANTILLA CUERO OVINO	OTROS	TOTAL
1975	4689	3022	974	258	8943
1976	10388	4943	746	369	16446
1977	11717	11033	2110	413	25271
1978	15520	12350	1469	1080	30419
1979	17315	5443	3885	1724	28367
1980	6196	6376	4069	3238	19879
1981	2206	6306	2097	2839	13448
1982	757	4494	2127	2393	9771
1983	1023	4517	1733	1941	9214
1984	1048	6541	1220	1251	10060
1985	372	4718	1091	1414	7595
1986	555	4579	1942	1990	9066
1987	731	8273	1117	1504	11625
1988	17	7667	1662	1255	10601
1989	19	10769	569	1673	13030

FUENTE: RODRIGUEZ SANGUINETTI S/INF. INST. ECONOMIA Y BCO. REPUBLICA

## 6.1.- ARGENTINA: EXPORTACIONES DE CUEROS Y MANUFACTURAS AL MERCOSUR

DESTINOS	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991		VARIACION 1991-1989	PARTICIP. % EN EXPORTACIONES AL MERCOSUR 1991
	US\$ (miles)	%	US\$ (miles)	%	US\$ (miles)	%		
POSICION No. 410410210 (*) CUEROS Y PIELES DE BOVINO. SIN ACABADO.								
BRASIL	3.209,00	1,43	25.752,00	9,42	8,00	0,04	(99,75)	
PARAGUAY	54,00	0,02						
URUGUAY	25.341,00	11,31	20.314,00	7,43	11.346,00	70,74	(55,22)	
TOTAL MERCOSUR	28.604,00	12,77	46.066,00	16,86	11.354,00	70,79	(60,30)	0,57
TOTAL ALADI	29.435,00	13,14	46.284,00	16,94	11.363,00	70,85	(61,39)	
TOTAL MUNDIAL	223.959,00	100	273.098,00	100	16.037,00	100	(92,83)	
POSICION No. 410431110 (*) CUEROS Y PIELES DE VACUNOS. SIN ACABADO.								
BRASIL	3.209,00	1,43	25.752,00	9,42	71.672,00	28,95	2.133,46	
PARAGUAY	54,00	0,02			34,00	0,01	(37,03)	
URUGUAY	25.341,00	11,31	20.314,00	7,43	2.284,00	0,92	(90,98)	
TOTAL MERCOSUR	28.604,00	12,77	46.066,00	16,86	73.990,00	29,89	158,67	3,74
TOTAL ALADI	29.435,00	13,14	46.284,00	16,94	76.103,00	30,74	158,54	
TOTAL MUNDIAL	223.959,00	100	273.098,00	100	247.534,00	100	10,52	
POSICION No. 410431120 (*) CUEROS Y PIELES DE VACUNOS. CON ACABADO.								
BRASIL	1.522,00	2,26	7.047,00	6,41	3.149,00	3,21	106,89	
PARAGUAY			17,00	0,01	32,00	0,03		
URUGUAY	1.348,00	2,00	2.095,00	1,90	1.867,00	1,90	38,50	
TOTAL MERCOSUR	2.870,00	4,27	9.159,00	8,33	5.048,00	5,15	75,88	0,25
TOTAL ALADI	5.850,00	8,70	10.949,00	9,96	7.073,00	7,22	20,90	
TOTAL MUNDIAL	67.187,00	100	109.885,00	100	97.867,00	100	45,66	
POSICION No. 410431210 CUEROS Y PIELES DE VACUNOS CURTIDOS AL VEGETAL. SIN ACABADO.								
BRASIL	1.963,00	13,03	1.405,00	7,05	5.805,00	27,88	195,72	
PARAGUAY								
URUGUAY	1.853,00	12,30	1.996,00	10,01	1.561,00	7,49	(15,75)	
TOTAL MERCOSUR	3.816,00	25,33	3.401,00	17,07	7.366,00	35,38	93,02	0,37
TOTAL ALADI	3.917,00	26,00	3.451,00	17,32	7.614,00	36,57	94,38	
TOTAL MUNDIAL	15.062,00	100	19.923,00	100	20.819,00	100	38,22	

(cont.)

DESTINOS	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991		VARIACION 1991-1989	PARTICIP.% EN EXPORTACIONES AL MERCOSUR 1991
	US\$	%	US\$	%	US\$	%		
	(miles)		(miles)		(miles)			
-----								
POSICION No. 410431310 CURTIDAS CON PROCESO QUIMICO Y FISICO ULTERIOR, COMPLETO								
-----								
BRASIL	2.680,00	12,45	4.294,00	14,39	3.156,00	12,45	17,76	
PARAGUAY	10,00	0,04						
URUGUAY	2.183,00	10,14	982,00	3,29	107,00	0,42	(95,09)	
-----								
TOTAL MERCOSUR	4.873,00	22,65	5.276,00	17,68	3.263,00	12,87	(33,03)	0,16
TOTAL ALADI	5.185,00	24,10	5.453,00	18,28	4.547,00	17,93	(12,30)	
TOTAL MUNDIAL	21.514,00	100	29.829,00	100	25.349,00	100	17,82	
-----								
POSICION No. 640411000 (*) CALZADO DE DEPORTE, CALZADO DE TENIS, DE BALONCESTO, DE GIMNAS								
-----								
BRASIL					298,00	3,06		
PARAGUAY			39,00	2,41	3.073,00	31,58		
URUGUAY	64,00	6,44	52,00	3,21	1.556,00	15,99	2.331,25	
-----								
TOTAL MERCOSUR	64,00	6,44	91,00	5,62	4.927,00	50,64	7.598,43	0,24
TOTAL ALADI	108,00	10,87	160,00	9,89	9.712,00	99,82	8.892,59	
TOTAL MUNDIAL	993,00	100	1.617,00	100	9.729,00	100	879,75	
-----								

## 6.2.- BRASIL: EXPORTACIONES DE CUEROS Y MANUFACTURAS AL MERCOSUR

DESTINOS	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991		VARIACION 1991-1989	PARTICIP. % EN EXPORTACIONES AL MERCOSUR 1991
	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%		

## POSICION No. 4104290101 O.COURO BOV.INT/MEIO WET BLUE FLOR INTEGRAL

BRASIL								
PARAGUAY	112,00	0,41	32,00	0,04	2.227,00	2,55	1.888,39	
URUGUAY			135,00	0,17	332,00	0,38		
TOTAL MERCOSUR	112,00	0,41	167,00	0,21	2.559,00	2,93	2.184,82	0,11
TOTAL ALADI	112,00	0,41	167,00	0,21	6.674,00	7,66	5.858,92	
TOTAL MUNDIAL	27.136,00	100	78.607,00	100	87.120,00	100	221,04	

## POSICION No. 4104310203 COUR.BOV.PREP.S/ACAB.CURT.CROMO FLOR INTEG.

BRASIL								
PARAGUAY								
URUGUAY			3.757,00	7,27	3.791,00	5,62		
TOTAL MERCOSUR			3.757,00	7,27	3.791,00	5,62		0,16
TOTAL ALADI	33,00	0,10	4.137,00	8,01	4.092,00	6,07	12.300,00	
TOTAL MUNDIAL	31.845,00	100	51.644,00	100	67.387,00	100	111,60	

## POSICION No. 6401990200 SANDAL.,EXC.COBR.JOEL.TORN.C/BIG.S/COST.ETC.

BRASIL								
PARAGUAY	2.810,00	49,48	3.036,00	66,68	4.266,00	69,56	51,81	
URUGUAY					9,00	0,14		
TOTAL MERCOSUR	2.810,00	49,48	3.036,00	66,68	4.275,00	69,71	52,13	0,18
TOTAL ALADI	4.338,00	76,38	3.631,00	79,74	4.637,00	75,61	6,89	
TOTAL MUNDIAL	5.679,00	100	4.553,00	100	6.132,00	100	7,97	

## POSICION No. 6401999900 OUTS.CALC.W/COBR.JOEL.TORN.ETC.EXC.SAP.SAND.

BRASIL					20,00	1,03		
PARAGUAY	479,00	29,13	1.060,00	79,04	1.766,00	91,50	268,68	
URUGUAY								
TOTAL MERCOSUR	479,00	29,13	1.060,00	79,04	1.786,00	92,53	272,86	0,07
TOTAL ALADI	1.450,00	88,19	1.207,00	90,00	1.793,00	92,90	23,65	
TOTAL MUNDIAL	1.644,00	100	1.341,00	100	1.930,00	100	17,39	

(cont.)

DESTINOS	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991		VARIACION 1991-1989	PARTICIP. % EN EXPORTACIONES AL MERCOSUR 1991
	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%		

POSICION No. 6404110000 CALC.D/SOL.EXT.BORR.PLAS.P/ESPORTES,GINAST.

BRASIL					70,00	1,45		
PARAGUAY	2.036,00	63,76	1.735,00	50,23	1.927,00	39,96	(5,35)	
URUGUAY								
TOTAL MERCOSUR	2.036,00	63,76	1.735,00	50,23	1.997,00	41,41	(1,91)	0,08
TOTAL ALADI	2.773,00	86,84	2.642,00	76,49	4.588,00	95,14	65,45	
TOTAL MUNDIAL	3.193,00	100,00	3.454,00	100,00	4.822,00	100,00	51,01	

POSICION No. 6404190000 GUTS.CALC.SOL.EXT.BORR.PLAS.P/EXC.ESP.GIN.

BRASIL					713,00	14,34		
PARAGUAY	827,00	10,97	743,00	13,74	1.317,00	26,49	59,25	
URUGUAY					326,00	6,55		
TOTAL MERCOSUR	827,00	10,97	743,00	13,74	2.356,00	47,39	184,88	0,10
TOTAL ALADI	5.750,00	76,28	4.799,00	88,77	4.000,00	80,46	(30,43)	
TOTAL MUNDIAL	7.538,00	100,00	5.406,00	100,00	4.971,00	100,00	(34,05)	

## 6.3.- PARAGUAY: EXPORTACIONES DE CUEROS Y MANUFACTURAS AL MERCOSUR

DESTINOS	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991		VARIACION 1991-1989	PARTICIP. % EN EXPORTACIONES AL MERCOSUR 1991
	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%		

## POSICION No. 41043111 CUEROS Y PIELES DE BOVINO Y EQUINO CON FLOR DIVIDIDO EN VAQUETA

BRASIL			195,00	0,94				
PARAGUAY	750,00	4,22	951,00	4,58	526,00	2,53	(29,86)	
URUGUAY	6,00	0,03	23,00	0,11	137,00	0,65	2.183,33	
TOTAL MERCOSUR	756,00	4,26	1.169,00	5,63	663,00	3,18	(12,30)	0,25
TOTAL ALADI	2.099,00	11,83	2.237,00	10,78	2.744,00	13,20	30,72	
TOTAL MUNDIAL	17.733,00	100	20.743,00	100	20.787,00	100	17,22	

## POSICION No. 41090021 OTROS CON CAPA DE GRUESO SUP. A 0,2 MM.

BRASIL								
PARAGUAY	375,00	9,62	16,00	0,34	93,00	1,85	(75,20)	
URUGUAY	7,00	0,17	4,00	0,08	6,00	0,11	(14,28)	
TOTAL MERCOSUR	382,00	9,80	20,00	0,43	99,00	1,96	(74,08)	0,03
TOTAL ALADI	881,00	22,61	288,00	6,25	691,00	13,74	(21,56)	
TOTAL MUNDIAL	3.896,00	100	4.608,00	100	5.027,00	100	29,02	

## POSICION No. 41100000 RECORTES Y DEMAS DESPERDICIOS DE CUERO O DE PIELES.

BRASIL					18,00	10,05		
PARAGUAY	36,00	17,06	17,00	7,65	109,00	60,89	202,77	
URUGUAY								
TOTAL MERCOSUR	36,00	17,06	17,00	7,65	127,00	70,94	252,77	0,04
TOTAL ALADI	121,00	57,34	90,00	40,54	132,00	73,74	9,09	
TOTAL MUNDIAL	211,00	100	222,00	100	179,00	100	(15,16)	

## POSICION No. 64031900 LOS DEMAS CALZADOS DE DEPORTE.

BRASIL								
PARAGUAY								
URUGUAY					206,00	100,00		
TOTAL MERCOSUR					206,00	100,00		0,07
TOTAL ALADI					206,00	100,00		
TOTAL MUNDIAL		100		100	206,00	100		

## 6.4.- URUGUAY: EXPORTACIONES DE CUEROS Y MANUFACTURAS AL MERCOSUR

DESTINOS	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991		VARIACION 1991-1989	PARTICIP. % EN EXPORTACIONES AL MERCOSUR 1991
	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%	U\$S (miles)	%		

## POSICION No. 41010311 DE NOVILLOS, SANOS

BRASIL								
PARAGUAY					612,00	100,00		
URUGUAY								
TOTAL MERCOSUR					612,00	100,00		0,11
TOTAL ALADI					612,00	100,00		
TOTAL MUNDIAL		100		100	612,00	100		

## POSICION No. 41013000

BRASIL								
PARAGUAY	2.206,00	97,74	2.359,00	92,22	1.635,00	99,87	(25,88)	
URUGUAY								
TOTAL MERCOSUR	2.206,00	97,74	2.359,00	92,22	1.635,00	99,87	(25,88)	0,29
TOTAL ALADI	2.206,00	97,74	2.359,00	92,22	1.635,00	99,87	(25,88)	
TOTAL MUNDIAL	2.257,00	100	2.558,00	100	1.637,00	100	(27,47)	

## POSICION No. 41020611 DE NOVILLOS, SANOS

BRASIL								
PARAGUAY			45,00	20,08	2.125,00	94,31		
URUGUAY								
TOTAL MERCOSUR			45,00	20,08	2.125,00	94,31		0,38
TOTAL ALADI			45,00	20,08	2.125,00	94,31		
TOTAL MUNDIAL		100	224,00	100	2.253,00	100		