



Distribución Restringida
LC/BUE/R.213
Octubre 1994

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

**EXPORTACIONES DE EMPRESAS PYMES
DE MANUFACTURAS DE CUERO:
PRIMEROS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

Gabriel Yoguel
Hugo Kantis
Virginia Moori Koenig

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

1120

DE LA PROMOCION DE LAS EXPORTACIONES

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional
y Culto / PNUD / CEPAL (PROYECTO ARG/93/035/A/01/99)

**Exportaciones de empresas Pymes de manufacturas de cuero:
Primeros resultados del trabajo de campo**

Octubre de 1994
LC/BUE/R.213

Indice

Introducción

1. Las exportaciones de cuero y sus manufacturas en 1993 1
 - 1.1 Algunos datos básicos de exportaciones 1
 - 1.2 Participación de las firmas argentinas en los mercados de EE.UU., Brasil y Chile 5
2. Características del panel de firmas entrevistadas . . . 7
 - 2.1 Rasgos principales 7
 - 2.2 Previsiones y estrategias de exportación de las firmas entrevistadas 12
3. Restricciones a la exportación 14
4. Ideas para la discusión de propuestas de promoción de las pequeñas y medianas exportaciones de manufacturas de cuero 22

Introducción

Este documento forma parte de los estudios sobre exportaciones Pymes que se realizan en el marco del Proyecto sobre Promoción de Exportaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto junto con la CEPAL y el PNUD.

El objetivo del estudio es examinar las dificultades y restricciones de exportación que enfrentan las Pymes del sector cuero, principalmente aquellas que elaboran manufacturas. Se contó con la colaboración de aproximadamente 30 firmas del sector, y de la Cámara Industrial de las Manufacturas de Cuero y Afines de la República Argentina y de la Cámara de la Industria del Calzado.

1. Las exportaciones de cuero y sus manufacturas en 1993

1.1 Algunos datos básicos de exportaciones

Las exportaciones argentinas de curtiembres y manufacturas de cuero (marroquinería, talabartería y calzado) ascendían a 775 millones de dólares en 1993, de los cuales el 75% correspondía a cueros semiterminados. (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Exportaciones de marroquinería y manufacturas de cuero en 1993 (millones de dólares)

	Curtiembre	Marroquinería y otras manuf.	Calzado	Total
Tamaño 1/				
Pequeño	5.8	8.2	3.9	17.9
Mediano	20.2	21.7	16.8	58.7
M-Grande	38.5	9.6	10.3	58.4
Grande	525.9	52.3	61.3	639.5
Total	590.4	91.8	92.3	774.5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Comercio Exterior

Nota: 1/ Pequeño exportador: hasta 250 mil dólares de exportaciones anuales, Mediano exportador: entre 250 mil y 2 millones de exportaciones anuales, Mediano-Grande exportador: entre 2.1 y 5 millones de dólares de exportaciones anuales, Grande exportador: más de 5 millones de dólares de exportaciones anuales.

Las exportaciones realizadas por las empresas Pymex del sector explicaban en ese año el 17% del total exportado ^{1/}. En relación a los diversos tipos de productos de cuero exportados, se observa que la participación de Pymex aumenta considerablemente en los bienes manufacturados. En efecto, representan el 5% del total de los despachos de curtiembres, el 22% de las exportaciones de calzado y el 32% de las colocaciones de productos de marroquinería. En otros términos, los pequeños y medianos exportadores tienen mayor peso en las exportaciones de productos de cuero de mayor valor agregado. (ver cuadro 2)

¹ Cabe destacar que la participación de las Pymex en el total exportado por el sector de cuero es significativamente inferior al observado en las exportaciones del sector metalmecánico y de química liviana (31% y 35% respectivamente).

Cuadro 2. Distribución de las exportaciones por estrato de exportador (en porcentaje).

	Curtiembre	Marroquinería y otras manuf.	Calzado
Tamaño 1/			
Pequeño	1	9	4
Mediano	4	24	18
M-Grande	6	10	12
Grande	89	57	66
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Comercio Exterior

Nota: 1/ Pequeño exportador: hasta 250 mil dólares de exportaciones anuales, Mediano exportador: entre 250 mil y 2 millones de exportaciones anuales, Mediano-Grande exportador: entre 2.1 y 5 millones de dólares de exportaciones anuales, Grande exportador: más de 5 millones de dólares de exportaciones anuales.

El cuadro 3 permite observar la composición de las exportaciones de cuero por tamaño de empresa y destino geográfico. Del mismo se desprende la existencia de un elevado nivel de diversificación de mercados externos, así como también la importancia alcanzada por las exportaciones a EE.UU (24.6%), seguidas en orden de importancia por la Comunidad Europea (18.5%) y, en menor medida, Brasil (15.3%). Si bien esta afirmación es válida para los diversos tamaños de firma, es posible apreciar variaciones de magnitud relativa en la importancia de cada destino. Así, mientras que para las pequeñas y para las grandes firmas Estados Unidos constituye el principal mercado externo (27.6% y 23.6% respectivamente), las medianas tienen como destino más importante la Comunidad Europea (26.2%), aunque también en este caso Estados Unidos constituye un mercado relevante (23.3%). Por el contrario, para las pequeñas firmas la Comunidad Europea representa apenas el 8.6%, siendo el único estrato en el cual este destino es superado por Chile (15.5%), país que no alcanza gravitación. Finalmente, Brasil constituye un mercado de mayor importancia para los firmas medianas y medianas grandes (19% y 22.1% respectivamente) que para el resto.

Cuadro 3 Distribución de las exportaciones de cuero por mercado externo y tamaño de exportador (millones de dólares)

Tamaño	Brasil	Chile	EE.UU	CEE	Otros	Total
Pequeño	0.6	0.9	1.6	0.5	2.2	5.8
Mediano	3.8	0.7	4.7	5.3	3.9	20.2
M-Grande	8.5	1.0	14.6	4.3	10.1	38.5
Grande	77.7	7.5	124.4	99.0	217.3	525.9
Total	90.6	10.1	145.3	109.1	233.5	590.4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Comercio Exterior

Nota: 1/ Pequeño exportador: hasta 250 mil dólares de exportaciones anuales, Mediano exportador: entre 250 mil y 2 millones de exportaciones anuales, Mediano-Grande exportador: entre 2.1 y 5 millones de dólares de exportaciones anuales, Grande exportador: más de 5 millones de dólares de exportaciones anuales.

En relación a las exportaciones de marroquinería y otras manufacturas es posible destacar el rol de EE.UU. como mercado de destino, al cual se dirige aproximadamente el 57% del total exportado, creciendo su participación entre los exportadores de mayor tamaño (ver cuadro 4). El 62% de los despachos de los grandes exportadores se concentra en EE.UU., este porcentaje se reduce al 45% en el caso de los medianos exportadores y al 32% entre los pequeños exportadores, proporción que, de todos modos, resulta elevada. Cabe señalar que las empresas Pymex tienen una estructura más diversificada de mercados externos, destacándose una mayor participación de los envíos a Chile (13%) y Brasil (3%) en relación a las exportaciones grandes (3% y 0.1%, respectivamente). En este último grupo de empresas las exportaciones se concentran fundamentalmente en EE.UU y en menor medida la CEE.

Cuadro 4. Distribución de las exportaciones de marroquinería por mercado externo y tamaño de exportador (millones de dólares)

Tamaño	Brasil	Chile	EE.UU	CEE	Otros	Total
Pequeño	0.35	1.45	2.60	0.7	3.1	8.2
Mediano	0.44	2.55	9.88	1.1	7.7	21.7
M-Grande	0.18	0.03	7.54	1.2	0.6	9.6
Grande	0.02	1.68	32.40	9.6	8.6	52.3
Total	0.99	5.71	52.42	12.6	20.1	91.8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Comercio Exterior

Nota: 1/ Pequeño exportador: hasta 250 mil dólares de exportaciones anuales, Mediano exportador: entre 250 mil y 2 millones de exportaciones anuales, Mediano-Grande exportador: entre 2.1 y 5 millones de dólares de exportaciones anuales, Grande exportador: más de 5 millones de dólares de exportaciones anuales.

Cuadro 5. Distribución de las exportaciones de calzado por mercado externo y tamaño de exportador (millones de dólares)

Tamaño	Brasil	Chile	EE.UU	CEE	Otros	Total
Pequeño	0.1	0.5	0.7	0.2	2.4	3.9
Mediano	0.1	0.5	7.5	0.8	7.9	16.8
M-Grande	0.0	0.0	9.6	0.0	0.7	10.3
Grande	0.6	1.3	28.0	14.1	17.3	61.3
Total	0.8	2.3	45.8	15.1	28.3	92.3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Comercio Exterior

Nota: 1/ Pequeño exportador: hasta 250 mil dólares de exportaciones anuales, Mediano exportador: entre 250 mil y 2 millones de exportaciones anuales, Mediano-Grande exportador: entre 2.1 y 5 millones de dólares de exportaciones anuales, Grande exportador: más de 5 millones de dólares de exportaciones anuales.

Finalmente, como se observa en el cuadro 5, las exportaciones de calzado tienen como principal mercado a los Estados Unidos (49.6%), seguido en orden de importancia del resto del mundo

(30.7%) y de la Comunidad Europea (16.3%), siendo marginales las ventas a Brasil y Chile (0.9% y 2.5% respectivamente). Chile sólo adquiere cierta importancia en el total de las muy reducidas exportaciones realizadas por pequeños agentes (12.8%), que se caracterizan por el elevado grado de diversificación de destinos (61.5% resto del mundo, generalmente países vecinos). Para el resto de las firmas, se evidencia una fuerte concentración en EE.UU, con el 44.6% de las exportaciones en el caso de las firmas medianas, el 93% de las medianas-grandes y el 45.7% de las grandes.

En suma, las exportaciones de cuero y sus manufacturas exhiben un diferente grado de diversificación de mercados, destacándose un mayor nivel de concentración geográfica en EE.UU y/o la CEE de las colocaciones de manufacturas en relación a los cueros. El mercado brasileño sólo adquiere cierta importancia para las exportaciones de cuero (15.3%), en particular para los medianos exportadores (20%), siendo marginal para los envíos de manufacturas, en tanto que Chile constituye un mercado relativamente importante para las Pymex de marroquinería (13%). Un aspecto distintivo de las pequeñas y medianas exportaciones de cuero y sus manufacturas en relación a las PymEx de otros sectores es la elevada participación de EE.UU y/o la CEE entre sus mercados de destino.

1.2 Participación de las firmas argentinas en los mercados de EE.UU, Brasil y Chile

En relación a la participación de las exportaciones argentinas en los mercados importadores de EE.UU, Chile y Brasil, cabe señalar que la misma es considerablemente más relevante en las ventas de cuero que en la de los productos manufacturados. En estos tres mercados las ventas argentinas de cuero superan el 10% de las compras externas. Por el contrario las exportaciones de manufacturas no alcanzan al 1% de las importaciones estadounidenses y al 5% de las importaciones brasileras y chilenas (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Importaciones de cuero, marroquinería y calzado efectuadas por Brasil, Chile y EE.UU.

	Cuero	Marroquinería	Calzado
EE.UU	14%	0.7%	0.3%
CHILE	37%	5%	3%
BRASIL	21%	2%	1.7%

En el mercado de EE.UU., las exportaciones argentinas se ubican en tercer lugar en las importaciones de cuero, ocupan el lugar 15 en marroquinería y el lugar 19 en calzado. Las importaciones efectuadas por EE.UU de marroquinería tienen como principales orígenes China, Corea del Sur, Taiwán, Italia, Tailandia e India que dan cuenta en forma agregada de tres cuartos del total. Por su parte, las importaciones de calzado se originan principalmente en China, Brasil, Corea del Sur, Indonesia, Italia y Taiwán, países que dan cuenta del 82% de las importaciones efectuadas por EE.UU.

En el mercado chileno, las exportaciones argentinas de cuero ocupan el primer lugar, seguidas de las provenientes de Bolivia, Paraguay, Australia, Corea del Sur y Holanda, las que en conjunto dan cuenta del 85% de las importaciones chilenas. En marroquinería ocupa el cuarto lugar, precedida de Uruguay, EE.UU y Taiwán. Las importaciones chilenas de calzado se concentran fundamentalmente en productos provenientes de EE.UU., Brasil, Italia, Taiwan y Corea del Sur, países que dan cuenta del 78% del total.

En el caso de Brasil, las exportaciones argentinas de cuero ocupan también el primer lugar, seguidas de Uruguay y Alemania Federal. Los principales exportadores de marroquinería (EE.UU, Corea del Sur, Italia, Hong-Kong y Taiwán) dan cuenta del 86% de las importaciones totales. En ese sector las exportaciones argentinas ocupan el noveno lugar en las importaciones brasileras. Por último, los exportadores argentinos de calzado ocupan el

undécimo lugar en el ranking de importaciones brasileras. Los principales orígenes del calzado importado por Brasil son EE.UU, Corea del Sur, Italia, Hong-Kong, Alemania Federal y Taiwán, países que explican el 83% del total.

2. Características del panel de firmas entrevistadas

2.1 Rasgos Principales

El panel de firmas entrevistadas está integrado por 27 firmas pequeñas y medianas que elaboran distintos productos: cueros semiterminados y terminados y diversas manufacturas como prendas de vestir, carteras, bolsos y mochilas, equipaje de viaje, cinturones, billeteras, calzados y entretenimiento para perros. Entre las firmas entrevistadas predominan aquellas que fabrican productos de marroquinería, talabartería y prendas de vestir para diferentes franjas de ingreso, en particular para el nivel de altos ingresos.

Las ventas totales del conjunto de las firmas de la muestra en 1993 alcanzaron a 55 millones de dólares, dando empleo a 1252 personas en plantas de un tamaño medio de 46 ocupados. En el cuadro 7, se aprecia que la mayoría de las firmas visitadas (81%) facturaba en ese año menos de dos millones de dólares anuales, siendo la distribución por estrato de facturación la siguiente: 37% menos de 1 millón de dólares, 44% entre 1 y 2 millones de dólares y 19% entre 2 y 8 millones de dólares.

Cabe destacar que se trata de firmas familiares, en buena parte de las cuales se verifica un proceso de recambio generacional que se manifiesta, a su vez, en una mayor predisposición hacia la adopción de prácticas de gestión más dinámicas, en particular en lo que refiere a la participación de iniciativas de cooperación interempresarial, profesionalización del management con mayor orientación hacia el marketing, revalorización del rol de la asistencia externa, entre otros aspectos.

Cuadro 7. Distribución de las firmas por tramo de facturación, coeficiente de exportación promedio y participación en el total exportado y facturado en 1993

Facturación (millones U\$S)	Prom./ firma	Nro. firmas	% Exp.	% Fact.	C.E.
menos de 1	0.5	10	6	10	28
1 y 2	1.4	12	16	30	23
más de 2	6.7	5	78	60	55
Total	2.0	27	100	100	43

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Las exportaciones de estas firmas alcanzaban la cifra de 24 millones de dólares, representando aproximadamente el 30% de las exportaciones Pymex del grupo de productos analizados. El coeficiente de exportación promedio de las firmas visitadas ascendía en 1993 al 43%, nivel casi cinco veces superior al estimado para el conjunto de las pequeñas y medianas empresas argentinas (9%) ²/.

Aproximadamente la mitad de las firmas visitadas (52%) venden en los mercados externos más del 20% de la producción, explicando este grupo de firmas la mayor parte (94%) del total exportado por la muestra (ver cuadro 8). Por el contrario, el resto de los encuestados o bien no realizaba exportaciones (30%) o sólo exportaba entre el 5-13% de la facturación (19%). Cabe destacar que la mayor parte de las firmas que en la actualidad no efectúan despachos al exterior realizaba exportaciones en el pasado, es decir se trata de firmas que han dejado de exportar.

Por otra parte, existe asociación positiva entre el tamaño de planta y el coeficiente de exportación. Si bien la proporción de las ventas al exterior es similar y cercana al 25% en las firmas de tamaño pequeño y mediano, alcanza un valor significativamente superior en las firmas de mayor tamaño relativo (entre el 43% y 55%).

² El quantum de exportación promedio por firma era de aproximadamente 900 mil dólares en 1993.

Cuadro 8. Distribución de las firmas por tramo de coeficiente de exportación y participación en el total de las exportaciones y facturación

Coeficiente de export.	Nro.de Firmas	Export. %	Fact. %	Ocupación media
< 1%	8	0	20	26
5% / 13%	5	6	25	41
> 20%	14	94	54	57
Total	27	100	100	46

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo.

Sólo el 26% de las firmas del panel ha aumentado el coeficiente de exportación en los últimos cinco años, un 39% no registró variaciones significativas, mientras que el 35% restante disminuyó su inserción externa, con frecuencia abandonando la actividad exportadora. Esta tendencia pasada en el nivel de exportaciones es independiente del grado de inserción externa que actualmente registran las firmas del panel. En ese sentido se observa que la proporción de encuestados con tendencia pasada declinante o sin variaciones es similar y cercana al 75% tanto para los que actualmente exportan más del 20% de la producción como para los que sólo venden en el exterior entre el 5 y 13%.

Asimismo, como puede observarse en el cuadro 9, entre las firmas con coeficientes de exportación creciente en los últimos cinco años (tendencia pasada positiva) predominan las de mayor tamaño relativo.

Cuadro 9. Distribución de las firmas por tramo de facturación y tendencia del coeficiente de exportación en los últimos cinco años

Tramo de facturación	Tendencia pasada del coeficiente de exportación		
	+	=	-
menos de 1 millón	33	25	33
entre 1 y 2 millones	33	50	56
más de 1 millón	34	25	11
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo

En relación a los mercados de destino de las exportaciones de las firmas visitadas se observa que:

i) Las firmas de mayor tamaño relativo (facturan más de dos millones de dólares anuales) tienen una estructura de destino de las exportaciones concentrada fundamentalmente en EE.UU y algunos países de la CEE., en tanto que las firmas de menor tamaño de planta presentan una estructura más diversificada con mayor presencia de mercados latinoamericanos.

ii) En más de la mitad de las firmas del panel (56%) EE.UU aparece entre los mercados de destino de las exportaciones, seguido en orden de importancia por Europa (48% de los casos), Brasil (26% de los casos) y Chile (22% de los casos).

iii) Las firmas que tienen a EE.UU como principal mercado de destino registran en 1993 un coeficiente de exportación promedio del 50%, significativamente superior a los que venden fundamentalmente a Europa, Brasil o Chile como principal destino. En estos casos el coeficiente de exportación promedio es del 21%, del 7% y del 10% respectivamente, siendo particularmente reducido entre los que exportan principalmente a Chile y Brasil.

En más de la mitad de las firmas del panel (58%) la modalidad predominante de comercialización en el exterior es la venta directa a clientes que disponen de pequeñas cadenas de locales minoristas. Es importante destacar que la incidencia de esta forma de comercialización crece a medida que disminuye el tamaño de planta de las firmas visitadas. Así, mientras el 80% de las firmas que facturan menos de 1 millón de dólares anuales exporta directamente a clientes del exterior, este porcentaje se reduce al 40% en las firmas que facturan más de 2 millones de dólares. En el grupo de estas firmas predomina la figura del representante.

La casi totalidad de las firmas entrevistadas considera que la participación regular en ferias es de fundamental importancia para la promoción de su producto, para establecer contactos comerciales, para conocer nuevos diseños y consolidar una imagen comercial de largo plazo en el exterior. Asimismo, la mayoría de los encuestados señaló también como factor central de promoción la presencia continua en revistas de moda/diseño importantes a nivel internacional y el desarrollo en forma actualizada de una buena folletería.

Poco menos de la mitad de las firmas del panel manifestó que en los últimos años asiste a ferias, siendo de particular interés los eventos que tienen lugar en Alemania, Brasil y EE.UU. Al respecto han señalado que la asistencia a tales eventos en Alemania han contado con el apoyo de la Cámara y la asistencia técnica y financiera de la agencia GTZ de Alemania. Las firmas visitadas que no asisten a ferias han manifestado que dicha conducta se debe, principalmente, al elevado costo involucrado en la participación y a limitaciones de tiempo y de personal. Se ha observado en algunos casos la cooperación entre firmas que asisten a estos eventos llevando muestras de colegas que no pueden participar.

La mayoría de las firmas manifestó que los productos exportados, en especial las manufacturas de cuero, se elaboran en base a diseños del cliente que requieren ser adaptados a los gustos particulares predominantes en los distintos mercados de destino. A su vez, gran parte de las firmas manifestó que compite en los mercados externos con importantes productores, en particular de los países asiáticos en las líneas de calidad media/baja orientada a la

franja de bajos y medianos ingresos y con europeos en la línea de elevada calidad orientada al segmento de ingresos mediano/alto.

El peso de los insumos importados en el total de compras de las firmas encuestadas es inferior al 5%, proporción que no ha variado significativamente en los últimos años. Se trata en general de algunos insumos químicos, herrajes y partes de cuero.

Finalmente, sólo un reducido número de firmas complementa el mix ofertado con importaciones de productos de cuero o de otros materiales como estrategia de sobrevivencia en el mercado interno.

2.2 Previsiones y estrategias de exportación de las firmas entrevistadas

Más de la mitad de las firmas del panel (65%) tiene expectativas de incrementar los despachos al exterior en los próximos años. Este grupo de firmas registra un coeficiente de exportación del 44% y da cuenta del 46% del total exportado. Las firmas que prevén mantener el nivel de exportación representan el 23% del panel, dando cuenta del 53% del total exportado, con un coeficiente promedio de exportación del 56%. El resto de los casos (12%) tiene expectativas negativas y registra en promedio un coeficiente de exportación de sólo el 2%.

Sin embargo, la mayoría de las firmas con expectativas favorables, lejos de sustentar sus proyecciones en una visión optimista sobre el futuro de sus negocios, se basan en una fuerte caída del mercado interno. Según algunas estimaciones, la penetración de productos importados en algunos rubros como marroquinería ascienden a aproximadamente el 20% del consumo aparente local.

Sólo un número reducido de firmas con expectativas favorables (28%) se enmarca en los últimos años en una trayectoria de inserción externa creciente. Se trata de firmas que elaboran carteras para sectores de altos ingresos, cinturones y entretenimiento para perros. Por el contrario, en el grupo de firmas con expectativas negativas predominan aquellas que en los

últimos años han disminuido su nivel de exportaciones y enfrentan una caída importante en el nivel ventas en el mercado interno. En este caso, predominan las firmas que elaboran zapatos y ropa fina de cuero.

Cabe destacar que las firmas de menor tamaño relativo, así como las que iniciaron exportaciones en años más recientes tienen los mejores pronósticos para el futuro. A su vez, se observa que en el grupo de firmas con menor coeficiente de exportación predominan aquellas que tienen previsiones positivas en sus despachos externos. Así, mientras el 80% de las firmas que exportan entre el 5% y 13% de la producción tienen expectativas de aumentar sus despachos externos, este porcentaje se reduce al 54% en el caso de las firmas que exportan más del 20% de la producción. En este último caso predominan las firmas con importante inserción externa que prevén mantenerla.

Entre las firmas con pronóstico favorable prevalecen las acciones orientadas fundamentalmente a:

- * Mejorar permanentemente la calidad y diseño de los productos exportados, en algunos casos con la asistencia técnica de la GTZ y de viajes realizados al exterior.

- * Intensificar la asistencia a ferias y la presencia en revistas de moda. En particular interesa intensificar las actividades de promoción en EE.UU, Canada, Alemania y Brasil.

- * Instalar depósitos/locales de venta en mercados externos en asociación con empresas locales a los fines no sólo de disminuir los costos de despacho sino fundamentalmente para tener una reposición inmediata y apropiarse de parte del margen de comercialización.

- * Promover la imagen de los productos de cuero argentinos en mercados externos específicos a partir de esfuerzos conjuntos.

- * Efectuar compras conjuntas de materia prima a los fines de homogeneizar calidad, mejorar precios y reducir tiempos de entrega.

* Recibir asistencia técnica en diseño, reorganización de la producción y modalidades de presentación en ferias brindada por la agencia Alemana GTZ.

* Diversificar mercados externos, priorizando clientes con pequeñas cadenas de distribución minorista.

* Aprovechar los servicios brindados por la Cámara e impulsar a través de la misma el apoyo del sector público para levantar restricciones y efectuar un proceso de reestructuración integral del complejo cuero.

3. Restricciones a la exportación

Para analizar el conjunto de restricciones que enfrentan las firmas entrevistadas es necesario efectuar una primera precisión referida a los segmentos de mercados en que puede clasificarse la demanda de manufacturas de cueros. En tal sentido es posible distinguir básicamente tres segmentos:

- a) el de los productos de calidad y precio medio-bajo y bajo,
- b) el de los productos de muy alta calidad y precio
- c) el segmento de calidad media alta y alta

El primero de los tres segmentos, de consumo masivo, es el que registra mayores niveles de competencia, particularmente debido a la fuerte ofensiva de productores de países asiáticos, con creciente presencia de materiales sustitutos como goma y telas. La exportación de manufacturas de cuero hacia este segmento de mercado encuentra entonces una fuerte restricción derivada de la intensidad que ha adquirido la competencia en el mismo, basada en el liderazgo de costos a partir de una muy baja incidencia de los laborales y una muy elevada escala de producción y ventas. El nivel actual de los costos laborales en dólares establece una primera restricción a las firmas argentinas para competir en dicho segmento.

El segmento de muy alta calidad, por su parte, aparece asimismo dominado por las marcas internacionales, siendo muy sólida la posición de los competidores italianos. En este segmento las

posibilidades de las firmas argentinas que quieren exportar con marca propia no parecen ser inmediatas debido a la necesidad de sostener un proceso de largo plazo tanto en lo que respecta al logro de más elevados estándares de calidad, en algunos casos, como a la dificultad de competir frente a marcas de amplio reconocimiento por parte de los consumidores.

En consecuencia, el desafío para las exportaciones argentinas parece consistir en cómo orientarse hacia el segmento de calidad alta y media-alta, adaptándose a los gustos de los consumidores en cada mercado en base a la capacidad existente para adaptar diseños, diferenciar productos y eludir tanto la competencia basada en liderazgo de costos como la centrada en marcas líderes.

Esta breve caracterización de los segmentos de mercado y sus restricciones genéricas para los productos argentinos permite definir cierto marco para el análisis de los obstáculos a la exportación de manufacturas de cuero.

*** En efecto, para buena parte de las firmas que han venido operando en segmentos poco exigentes del mercado interno, la exportación supone la necesidad de encarar una fuerte redefinición de su perfil productivo. Ello implica fundamentalmente la realización de esfuerzos en la calificación de la mano de obra, en la incorporación de nuevas capacidades para adaptar diseños y en la adquisición de ciertas maquinarias que permiten alcanzar estándares de calidad más elevados. La magnitud del esfuerzo involucrado, el bajo nivel de motivación empresarial para encarar negocios con el exterior y la necesidad de profesionalizar su gestión constituyen los principales factores que restringen las posibilidades de exportación de estas firmas. En el caso de los productores de calzado cabe señalar adicionalmente, la existencia de una competencia internacional más intensa en comparación con otros productos de cuero, donde la competencia de precios no sólo se basa en el reducido costo de la mano de obra sino también en un mayor nivel de avance tecnológico en relación a otras manufacturas de cuero. En este contexto las firmas locales han encontrado crecientes restricciones de precio. Si bien se ha registrado un proceso de mayor tecnificación de las firmas durante los últimos años, se trata de mejoras incrementales, debido a que las escalas**

de los productores suelen obstaculizar la introducción de prácticas de organización productiva más avanzadas (i.e.: rynk system).

*** Para el resto de las firmas, la exportación de productos orientados a segmentos medio-altos y altos enfrenta obstáculos en el aprovisionamiento de cuero de buena calidad. Según los entrevistados, las curtiembres tienden a destinar los cueros de mayor calidad hacia los clientes del exterior, quienes detentan ventajas asociadas a su mayor escala de compra y a su más estricto cumplimiento de las condiciones de pago en relación a los demandantes locales. Como consecuencia de esta situación, los productores de manufacturas de cuero suelen recibir materias primas de peor calidad siendo difícil determinar con exactitud en que medida el porcentaje de desperdicios acaba traduciéndose en mayores costos por metro cuadrado de cuero utilizable ³/.**

Cabe señalar que dos factores han tendido a complejizar recientemente este problema. En primer lugar la relocalización del ganado argentino desde la pampa húmeda hacia el interior del país ha tendido a perjudicar la calidad de los cueros. Adicionalmente durante el corriente año se ha verificado un fuerte incremento en el precio del cuero como resultado de la existencia de estímulos a la exportación de cueros cortados y de la declinación de la oferta de cueros a nivel internacional. En consecuencia, una restricción de tipo estructural como es el aprovisionamiento de materia prima ha tendido a hacerse más compleja.

*** Numerosas firmas manifestaron la inexistencia de una adecuada red de proveedores de otros materiales (herrajes, bolsas, etc.) que garanticen un funcionamiento aceitado de una cadena exportadora. En ciertos casos, los entrevistados señalaron contar con dificultades para cumplir con plazos de entrega debido a incumplimiento de sus proveedores o bien, en otros casos, manifestaron deficiencias de calidad que perjudicaron sus relaciones con clientes del exterior.**

*** Otra restricción relevante refiere a las dificultades de las firmas para acceder a líneas de financiación adecuadas, en**

³ El nivel de desperdicio de cuero originado en problemas de calidad es alrededor del 30% según estimaciones efectuadas por algunas firmas.

particular en lo que refiere a la realización de pequeñas inversiones en maquinarias y equipos, aunque también de capital de trabajo y de exportaciones ^{4/}.

*** Las firmas de menor tamaño enfrentan restricciones para mantener un adecuado nivel de actualización en materia de diseños debido a que ello exige la realización de inversiones en viajes al exterior, en la participación en ferias, etc. La existencia de diferentes pautas de consumo en diferentes países exige de las firmas un contacto fluido con la demanda para captar las preferencias de los consumidores. La declinación de las ventas en el mercado interno y las reducidas escalas económicas de la mayoría de las firmas, limita sus posibilidades de solventar tales esfuerzos.**

*** La mitad de las firmas señaló la existencia de restricciones para obtener información de mercado, destacando la necesidad de obtener un mayor conocimiento sobre aspectos referidos a variables básicas tales como tamaño de mercados, precios, competidores, gastos de nacionalización, entre otros. El desarrollo de inteligencia comercial constituye un aspecto estratégico que las firmas requieren para mejorar su inserción externa.^{5/}**

*** El 70% de las firmas señalaron la necesidad de profundizar sus actividades de promoción comercial en el exterior a la vez que identificaron restricciones financieras para contar con una activa y persistente presencia externa, lo cual supone el desarrollo de folletería de nivel internacional, la realización de un importante número de muestras antes de conquistar un nuevo mercado o cliente, etc. La presencia de marcas competidoras fue identificada como restricción por el 25% de las firmas.**

^{4/} Cabe destacar que para aquellas firmas que han encarado una estrategia de exportación a través del establecimiento de oficinas propias en el exterior y que concretan operaciones una vez nacionalizada la mercadería la posibilidad de obtener financiamiento se encuentra limitada, además, debido a que en realidad se trata de operaciones de autoexportación, cuyo pago no se instrumenta a través de cartas de crédito.

^{5/} En el caso de los fabricantes de calzado, el bajo desarrollo de una inteligencia comercial se vincula con el tipo de canalización de las exportaciones realizadas durante la segunda mitad de los ochenta, dado que las firmas argentinas delegaban la función de contacto con el mercado en tradings companies.

* A esta dificultad se agrega el virtual desconocimiento de los instrumentos de promoción de exportaciones actualmente vigentes así como también de los servicios apoyo institucional. En aquellos casos en que se cuenta con información se obtuvieron impresiones referidas a la falta de adaptación de ciertos mecanismos a las necesidades de las firmas (RESPIN, admisión temporaria). En particular, las empresas señalaron su preocupación ante la carencia de información referida a la incidencia del MERCOSUR sobre los derechos a la exportación de cuero crudo y permanencia de reembolsos y demás instrumentos de promoción.

* Cerca de dos tercios de los entrevistados adjudicó obstáculos adicionales a la existencia de una imagen país desfavorable en Estados Unidos. Incluso, el 40% del panel manifestó que para exportar a dicho mercado es necesario compensar con un menor precio otro tipo de desventajas, en particular aquellas derivadas de una imagen país desfavorable. La importancia de este aspecto adquiere significación si se considera que las empresas exportan con muy baja rentabilidad o incluso cubriendo solamente sus costos variables. Por el contrario, la imagen existente en Brasil es positiva y el cuero argentino goza de un considerable prestigio arraigado en su población como consecuencia del turismo.

* Un cuarto de las firmas encuentran restricciones en la imposibilidad de atender pedidos de mayor volumen, situación que se presenta fundamentalmente para exportar a Estados Unidos. A pesar de las dimensiones globales del mercado brasileño, la virtual ausencia de una cadena de comercialización de manufacturas de cuero importadas permite operar en base a pedidos más pequeños.

* La dificultad de atender pedidos de mayor volumen y la necesidad de eludir una etapa de la cadena comercial para obtener un mayor precio condiciona el tamaño de los envíos, sumándose adicionalmente otros factores tales como la necesidad de brindar servicios de reposición rápida.

* Una porción importante de las firmas del panel encuentra dificultades asociadas a la operatoria de exportaciones en el país y al reducido tamaño de los envíos. La mitad de las firmas identificaron la existencia de dificultades en el envío-ingreso de

muestras, generalmente asociadas a los costos y/o demoras en las gestiones correspondientes. En el caso de los productos de marroquinería, por ejemplo, suele ser necesario el envío y recepción de reiteradas muestras a los efectos de adaptar el producto al gusto de los demandantes. Cuarenta por ciento de los entrevistados identificaron problemas con la aduana local y cerca de un tercio manifestó que es elevada la incidencia de los gastos de exportación (despachante, gastos de aduana, papelería, etc.).^{6/}

* Durante los últimos meses se asiste a una mayor complejidad para la obtención de los reintegros a la exportación, en algunos casos como consecuencia de cuestionamientos de aduana a los precios de exportación correspondientes a productos de alta calidad, en una actitud contradictoria con la necesidad de especializarse en el segmento de alta calidad.^{7/}

* En el caso de las exportaciones a Brasil, se observan obstáculos adicionales vinculados a la existencia de demoras en la aduana del país vecino así como también en la realización de gestiones de importación por parte de los clientes brasileños (demoras en la obtención de número de importador, obtención de carta de crédito, etc.). El escaso training importador de las firmas brasileñas tampoco contribuye a un ágil desenvolvimiento de las operaciones de exportación. En algunos casos, la canalización directa de exportaciones hacia minoristas supone la necesidad de concretar operaciones en moneda brasileña y con la mercadería ya nacionalizada.

* Los intentos actuales de exportación hacia Brasil que vienen encarando numerosas firmas evidencian la existencia de dificultades para evaluar canales de comercialización. Distintas firmas han tendido a canalizar sus operaciones actuales al país vecino de

^{6/} Cabe destacar que el reducido tamaño de los envíos es el resultado de diversos factores. En primer lugar, la captación de clientes exige una etapa inicial de prueba durante la cual se solicitan pequeños pedidos. Por otra parte, el tamaño de los envíos se encuentra asociado con el tipo de canalización de exportaciones, predominantemente basado en la venta a pequeñas cadenas de minoristas.

^{7/} Concretamente, los precios parámetro utilizados por aduana para estos productos se corresponden con la estructura de la oferta en el mercado interno, generando sospechas sobre los precios de exportación facturados.

manera diferente, pudiéndose observar casos de exportación a través de oficina propia en el país vecino, ventas a cadenas de tiendas y también ventas a distribuidores.

* Una restricción adicional que se observa en algunas de las firmas que han decidido superar sus restricciones de escala mediante el agrupamiento de empresas es la dificultad para definir esquemas contractuales que garanticen la continuidad en el tiempo del espíritu asociativista y de la comunidad de intereses existente al inicio.

* Finalmente, es posible señalar como una restricción para numerosas firmas la necesidad de obtener capacitación en sistemas de estimación de costos de exportación.

En suma, buena parte de las restricciones que enfrentan las firmas se asocian, al menos parcialmente, a su reducida escala económica, diagnóstico que se corresponde con la reciente aparición de iniciativas orientadas al agrupamiento de firmas para compartir esfuerzos de comercialización en el exterior y lograr mejoras en el abastecimiento de materias primas.

**Restricciones a la exportación de manufacturas
de cuero (en % de respuestas)**

Promoción comercial	70 %
Imagen país desfavorable	48 %
Financiación de inversiones	45 %
Información de mercado	45 %
Compensación de desventajas con menores precios	40 %
Financiación de capital de trabajo	40 %
Financiación de exportaciones	38 %
Aduana argentina	38 %
Envío de muestras	32 %
Tamaño de los envíos al exterior	25 %
Competencia de marcas	25 %

4. Ideas para la discusión de propuestas de promoción de las pequeñas y medianas exportaciones de manufacturas de cuero

* Organizar acciones destinadas a motivar y capacitar a nuevos exportadores potenciales en el armado de proyectos de exportación; promover cursos con el objetivo de capacitar empresarios y consultores en el diseño y evaluación de proyectos concretos de exportación ("PROEXPO").

* Brindar apoyo financiero a esfuerzos de canalización conjunta de exportaciones por parte de grupos de firmas (por ejemplo apertura de oficinas de ventas y depósitos)

* Asistencia financiera a las actividades comerciales conjuntas (participación en exposiciones y ferias, desarrollo de folletería, publicidad en revistas de moda, etc.)

* Facilitación del acceso al financiamiento en base a criterios de calificación de firmas que favorezcan a aquellas cuyos proyectos de exportación y/o coeficientes actuales acrediten la seriedad de la iniciativa exportadora.

* Ampliar las líneas disponibles para financiación y refinanciación de exportaciones.

* Analizar la posibilidad de implementar un instrumento cuyos objetivos serían similares a los de un "endoso" de cartas de crédito de los productores de manufactura hacia los proveedores de cuero de manera de disminuir el desincentivo a las ventas en el mercado interno al minimiza el riesgo de incobrabilidad.

* Apoyo financiero a la formación de centros de capacitación técnica del sector de manufacturas orientados a la elevación de la calidad y el fortalecimiento a la capacidad de diseño, potenciando los esfuerzos que viene desarrollando la agencia alemana GTZ en cooperación con las entidades del sector.

* Estudiar el sistema de estímulos diferenciales a la exportación de cueros con escaso valor agregado y de manufacturas a los fines

de garantizar el incentivo a la exportación de bienes más elaborados.

* Promover la conformación de grupos, consorcios y otras formas asociativas que faciliten la superación de restricciones de escala, potenciando las iniciativas que vienen desarrollando numerosas firmas del sector.

* Promover consultorías de asesoramiento técnico en tópicos tales como herramientas para la estimación de costos de exportación, asesoramiento sobre términos contractuales alternativos para el desarrollo de negocios conjuntos en el exterior, evaluación de canales de comercialización en el exterior, etc.

* Establecer canales de información ágil entre el gobierno y las firmas en relación a la marcha del MERCOSUR.

* Simplificación administrativa de la operatoria de instrumentos tales como admisión temporaria, régimen de muestras, especialización industrial, reducción de costos de operación aduanera y bancaria.

* Fortalecer el rol de las entidades sectoriales como instancias facilitadoras y coordinadoras de las actividades de promoción de exportaciones.