

NACIONES UNIDAS



COMISION ECONOMICA
PARA AMERICA LATINA
Y EL CARIBE - CEPAL

Distr.
GENERAL

LC/G.1669
28 de junio de 1991

ORIGINAL: ESPAÑOL

**LA CADENA DE DISTRIBUCION Y LA COMPETITIVIDAD
DE LAS EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS:**

*Las exportaciones de calzado del Brasil**

*Este trabajo fue preparado por el señor Enio E. Klein, consultor de la División de Transporte y Comunicaciones. Las opiniones expresadas son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Notas explicativas

El punto (.) se usa para separar los decimales.

El guión (-) puesto entre cifras que expresen años, por ejemplo 1985-1986, indica que se trata de todo el período considerado, ambos años inclusivos.

La palabra “tonelada” indica toneladas métricas, y la palabra “dólares” se refiere a dólares de los Estados Unidos de América, salvo indicación contraria.

En los cuadros se han empleado los siguientes signos:

tres puntos (...) para indicar que los datos faltan o no constan por separado;
una raya (—) para indicar que la cantidad es nula o despreciable.

INDICE

	<i>Página</i>
PREFACIO	1
RESUMEN	3
Capítulo I	
LA INDUSTRIA DEL CALZADO	7
A. CARACTERISTICAS GENERALES	7
1. Alto grado de competencia	8
2. Uso intensivo de la mano de obra	9
3. Producto sujeto a la moda	9
4. Elasticidad de la demanda	9
B. LA GLOBALIZACION DESPUES DEL DECENIO DE 1960	9
C. PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES	13
Capítulo II	
LA GLOBALIZACION DE LA INDUSTRIA BRASILEÑA DEL CALZADO: 1970 A 1990	15
A. EVOLUCION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL BRASIL	15
1. Los orígenes históricos	15
2. Formación de dos centros productores después de la Segunda Guerra Mundial ..	16
3. Las exportaciones: inicios y evolución	17
4. El sector del calzado en la economía brasileña	20
5. Proceso de innovación tecnológica	24
B. LOS CANALES DE COMERCIALIZACION Y LA FUNCION DE LOS AGENTES	27
C. EL PAPEL DEL GOBIERNO	29
1. Apoyo a las exportaciones de manufacturas	29
2. Política cambiaria	31

D. FORMACION DE RECURSOS HUMANOS	31
1. Escola Técnica de Curtimento	32
2. Escola Técnica de Calçado	33
3. Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha	34
4. Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA)	34
5. Nivel superior	36
E. EL PAPEL DE LAS ENTIDADES GREMIALES Y PROFESIONALES	37

Capítulo III

EL DESAFIO DE LA DISTRIBUCION FISICA Y SUS COSTOS	39
A. LA ETERNA DESVENTAJA DE AMERICA DEL SUR	39
B. COMPETENCIA CON EL TRANSPORTE CAMINERO O FERROVIARIO	40
C. DIFICULTADES RELACIONADAS CON LOS EMBARQUES	40
D. TRANSPORTE MARITIMO Y AEREO	42
E. PUERTOS DE EMBARQUE Y DESEMBARQUE	43
F. FORMACION DEL PRECIO DEL CALZADO	44

Capítulo IV

LA TEORIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER Y LA INDUSTRIA BRASILEÑA DEL CALZADO	47
A. LA DEMANDA	48
B. LOS FACTORES DE PRODUCCION	50
1. Recursos humanos	50
2. Conocimientos específicos	50
3. Recursos naturales	51
4. Recursos de capital	51
5. Infraestructura	51
6. Jerarquía entre los factores	52
C. LAS INDUSTRIAS AFINES Y DE APOYO	53
D. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS	54
E. RIVALIDAD INTERNA	55
F. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LOS DETERMINANTES: EL AZAR Y EL GOBIERNO	56
1. El azar (suerte, casualidad)	56
2. El papel del gobierno	56
G. EL PAPEL DE LOS DIRIGENTES	58
H. LA DINAMICA DEL SISTEMA DEL CALZADO	59
I. APLICACION DEL MODELO PORTER AL SECTOR DEL CALZADO EN EL VALE DO RIO DOS SINOS	61

Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
A. CONDICIONES GENERALES	63
1. Sustitución	63
2. Especialización	63
3. Tecnología	63
4. Cadena productiva	63
5. Flexibilidad empresarial	64
6. Productos naturales	64
B. SUGERENCIAS PARA EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS	64
1. Conciliar el dinamismo y la determinación con la flexibilidad	64
2. Motivación y juventud	65
3. Trabajo arduo, honestidad, calidad y servicio	65
4. Gestión participativa en la producción y la administración	65
C. SUGERENCIAS PARA LOS SECTORES GUBERNAMENTALES, LAS UNIVERSIDADES Y LOS CENTROS DE APOYO	65
1. Ventajas comparativas comprobadas	65
2. Financiamiento	66
3. Tipo de cambio	66
4. Importaciones de insumos	66
D. SUGERENCIAS PARA LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR DEL CUERO Y CALZADO	66

Anexo

ENTIDADES GREMIALES Y PROFESIONALES Y OTRAS INSTITUCIONES DE APOYO	69
1. FENAC — Feira Internacional do Calçado	69
2. ACI/NH — Associação Comercial e Industrial de Nôvo Hamburgo	70
3. AICSUL — Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul	70
4. ABICALÇADOS — Associação Brasileira das Indústrias de Calçados	71
5. ASSINTECAL — Associação das Indústrias de Componentes Sintéticos para Calçados	71
6. SINDIMAQ/ABIMAC — Sindicato Interestadual da Industria de Máquinas/ Associação Brasileira da Industria de Máquinas e Equipamentos	72
7. ABAEX — Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados	72
8. ABQTIC — Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos em Curtimento	72
9. ABTC — Associação Brasileira dos Técnicos em Calçados	73
10. ABECA — Associação Brasileira de Estilistas de Calçados e Afins	73

PREFACIO

El presente trabajo sobre las exportaciones de calzado del Brasil forma parte de una serie de estudios de caso que está realizando la CEPAL, a través de su División de Transporte y Comunicaciones, dentro del marco del proyecto *Cooperación técnica entre países de América Latina sobre transporte, distribución, comercialización y competitividad de sus exportaciones*, que cuenta con el generoso apoyo del Gobierno de los Países Bajos. Mediante una investigación pormenorizada de la experiencia de los exportadores, se pretende identificar los obstáculos que afectan la competitividad de las exportaciones latinoamericanas en mercados nuevos y tradicionales y las medidas que podrían mejorarla.

Al reconocer la importancia que el sector externo reviste en el desarrollo de las economías de los países de América Latina y el Caribe, dicho proyecto propone analizar la relación entre la expansión de las exportaciones de los países latinoamericanos, las modalidades de su comercialización y los servicios de transporte, a fin de perfilar la situación actual y poder identificar los factores o elementos que afectan tal relación. De esa manera, se espera contribuir a la elaboración de una estrategia orientada a resolver las restricciones y limitaciones que dificultan la adecuación de los sistemas de transporte de la región para facilitar los movimientos de carga en condiciones competitivas.

En la descripción de la experiencia brasileña en las exportaciones de calzado, se han utilizado las ideas y conceptos que Michael E. Porter presenta en su libro *The Competitive Advantage of Nations*.*

El presente estudio fue elaborado durante 1989 y 1990 por el consultor Enio Erni Klein, quien ha trabajado toda su vida profesional en el atractivo, y a la vez que complejo, mundo del calzado brasileño de exportación.

*New York, The Free Press, 1990.

RESUMEN

Las exportaciones brasileñas de calzado se iniciaron a fines de la década de 1960, cuando el Gobierno aplicó un programa de incentivos fiscales y crediticios a las exportaciones, y aumentó la promoción de los productos nacionales en el exterior. En esa época ya existían fábricas con cierto grado de especialización que podían satisfacer los pedidos de los compradores en el extranjero, es decir, se podía fabricar grandes volúmenes de un solo modelo. La Feria Nacional del Calzado (FENAC) tuvo una importancia vital, puesto que puso en contacto a los fabricantes brasileños con los compradores extranjeros.

El primer producto de éxito en los mercados internacionales fueron las sandalias de cuero, lo que permitió mejorar la calidad del calzado de exportación brasileño y aumentar la gama de productos exportados. Cabe destacar que desde que se iniciaron las exportaciones, los fabricantes de calzado utilizan cueros de buena calidad. En efecto, podían importar el cuero o adquirirlo en las curtiembres locales, fundadas en su mayoría por inmigrantes alemanes e italianos, o por sus descendientes, a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX, quienes ya exportaban cuero curtido antes de la Segunda Guerra Mundial.

El crecimiento de las exportaciones brasileñas ha sido espectacular: de ocho millones de dólares en 1970 aumentaron a 400 millones de dólares en 1980 y a 1 300 millones en 1989, lo que correspondió a 4% de las exportaciones totales en ese año y a 7% de las exportaciones de manufacturas.

En los últimos años, de 70 a 90% de las exportaciones brasileñas de calzado han tenido como destino a los Estados Unidos. Otros mercados de importancia han sido Canadá y el Reino Unido. Las exportaciones a Europa han sido tradicionalmente bajas, por cuanto el calzado brasileño, que debe ser transportado a varios miles de kilómetros de distancia, tiene claras desventajas de costos en relación al calzado de cualquier país europeo.

En todo el mundo se fabrica calzado, y por lo menos 25 países exportan más de un millón de pares anualmente. Las importaciones de calzado en los países industrializados han estado aumentando en los últimos decenios: en los Estados Unidos, el mayor importador mundial, el calzado importado representaba el 20% del consumo en 1960 y pasó a un 80% en 1990. Los principales exportadores a ese país son Brasil, Corea y la provincia china de Taiwán. En el significativo aumento del comercio internacional han influido la internacionalización de la moda y el contacto de los viajeros norteamericanos con el calzado europeo en los años cincuenta y sesenta.

La introducción del calzado femenino de moda del Brasil en el mercado estadounidense fue un proceso muy interesante, ya que se hizo a través de los mismos canales de comercialización que existían para el calzado local. Es importante destacar que el calzado brasileño se vende con las mismas etiquetas, envases, presentación, etc. que el calzado fabricado en los Estados Unidos. El factor clave en ese proceso fue el fabricante estadounidense de calzado femenino, que de ser productor, en muchos casos hasta

con su propia red de distribución a nivel minorista, se convirtió en importador, para completar sus colecciones con calzado proveniente del exterior, pues había modelos que no era capaz de producir a precios competitivos.

Luego, algunas cadenas de minoristas comenzaron a importar el calzado directamente, por ser claramente ventajoso para ellas. Así apareció un nuevo actor en los canales de comercialización, el agente, quien es el intermediario entre los fabricantes brasileños por una parte, y los minoristas y tiendas de departamentos estadounidenses, por otra. En muchos casos los agentes fueron antes compradores, empleados de los antiguos fabricantes, que se independizaron cuando los minoristas empezaron a importar directamente.

Los compradores de las cadenas minoristas se ponen en contacto con los agentes, quienes a su vez se relacionan con los fabricantes en los diversos países. Los agentes se han consolidado al correr del tiempo y actualmente son casi insustituibles en el proceso de exportación. Ello se debe primordialmente a que el calzado femenino es un producto de moda, claramente perecible. Existe una fuerte competencia entre los agentes, quienes trabajan a base de comisiones y tienen oficinas en el Brasil y en los principales países exportadores de calzado, lo que también ha contribuido a consolidar su presencia en los canales de comercialización.

En los Estados Unidos los minoristas no percibieron el cambio, puesto que les es indiferente el lugar donde se fabrica el calzado, siempre que el producto les permita satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores y obtener márgenes atractivos. Los minoristas, quienes a través de sus agentes organizan el transporte de la mercancía, incluyendo la programación de los embarques y del almacenamiento, obtienen los mayores márgenes en los canales de comercialización, puesto que ellos asumen el riesgo de que cambie la moda y no pueda venderse el calzado.

Los principales conglomerados productores de cuero y calzado están en el Vale do Rio dos Sinos (Nôvo Hamburgo), estado de Rio Grande do Sul, y en Franca, estado de São Paulo. El primero se ha especializado en calzado femenino y el segundo en zapatos para hombre.

La mayor parte de las exportaciones de calzado se envía por vía marítima, y el resto por vía aérea. El calzado de la región del Vale do Rio dos Sinos se embarca en su mayoría en el puerto de Rio Grande, a unos 300 kilómetros de distancia, mientras que el de Franca se embarca en Santos, a unos 500 kilómetros. Han habido dificultades en los embarques marítimos, como por ejemplo, las huelgas en el puerto de Santos, que han obligado a recurrir al transporte aéreo; sin embargo, la preocupación de los exportadores por la distribución física del calzado y el costo correspondiente ha sido mínima, lo que llama la atención por la gran importancia que tiene.

Los sectores del cuero y calzado del Brasil se han caracterizado por la fuerte competencia entre las empresas fabricantes en un mismo sector, y por las rivalidades entre las curtiembres y los fabricantes de calzado, lo que se ha visto agudizado por la proximidad geográfica de las empresas. Esto ha llevado a que haya un proceso continuo de incorporación de innovaciones tecnológicas, a que existan numerosas publicaciones especializadas que difunden los nuevos conocimientos y la nueva tecnología, y a que exista un activo intercambio, formal e informal, de información. Las innovaciones tecnológicas se difunden rápidamente entre las empresas del sector.

Tradicionalmente, los dirigentes empresariales y de la comunidad se han preocupado por la enseñanza técnica de los trabajadores, en un sector que es intensivo en el uso de mano de obra. En la década de 1960 se crearon varias escuelas técnicas y centros de enseñanza que han estado estrechamente relacionados con las empresas. Sin embargo, el aumento de las exportaciones no ha generado un aumento comparable de la productividad de la mano de obra en el sector del calzado.

Si bien las exportaciones son muy importantes, las ventas en el mercado interno son mucho mayores. Como ejemplo se puede señalar que en 1988 se vendieron 490 millones de pares en el mercado interno y se exportaron 140 millones de pares, con valores de 5 300 y 1 100 millones de dólares, respectivamente.

Capítulo I

LA INDUSTRIA DEL CALZADO**A. CARACTERISTICAS GENERALES**

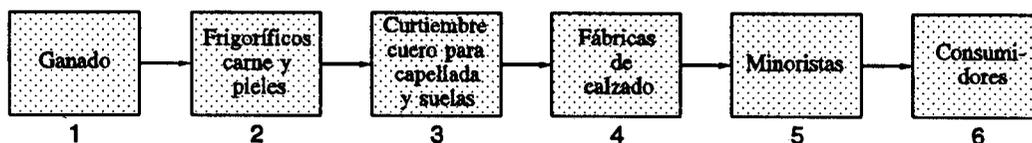
Dado que esta monografía posiblemente será leída por personas que no están interiorizadas con la industria del calzado, se presentan en forma sucinta algunas características fundamentales comunes a esa actividad, independientes del lugar geográfico, y que valen tanto para el Brasil como para los Estados Unidos, Francia, India o Marruecos. Son en muchos casos afirmaciones obvias, pero que se hacen porque una clara comprensión de la especificidad del sector permitirá entender mejor su desarrollo en el ámbito internacional en los últimos 30 años.

Este documento, finalmente, pretende demostrar que, en lo referente a las ventajas competitivas, las conclusiones sobre el sector calzado pueden ser trasladadas a cualquier otro sector industrial. Se va a familiarizar, también, al lector con el concepto de cadena productiva, ampliamente utilizado en la actualidad, para una mejor asimilación de las principales características del sector.

El Gobierno del Brasil, a partir de la puesta en marcha, en 1990, de su proyecto “Nueva Política Industrial”, decidió utilizar el concepto de cadena productiva como forma de detectar mejor los puntos de estrangulamiento en cada sector industrial. Se espera que ese procedimiento sea el más correcto, pues lleva a examinar o tener en mente todos los eslabones de la cadena, y no se corre el riesgo de fijarse sólo en la industria del calzado (la manufactura propiamente tal) y subjetivamente exagerar algunos aspectos positivos o negativos.

De forma sencilla, en el gráfico 1 se muestra la cadena productiva del calzado de cuero.

Gráfico 1

CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO DE CUERO

Fuente: Elaboración propia.

Hasta la Segunda Guerra Mundial, por lo menos la parte final de la cadena —eslabones 3, 4, 5 y 6— siempre fue nacional, es decir, cada país tenía sus propias curtiembres, fábricas y locales de venta al público, con un mínimo de comercio internacional. Sin embargo, en cuanto a eslabones 2 y 3, es decir en lo relativo a pieles y cueros, siempre hubo un comercio internacional nutrido.

Es importante destacar que, con algunas excepciones, en cada eslabón hay empresas o grupos vinculados exclusivamente a sus propias actividades, sin participación en otras. En las excepciones, hay participación como máximo en dos eslabones, siendo rarísimo encontrar una integración vertical total.

En el pasado era común que existieran empresas independientes con curtiembre y fábrica de calzado propias, y más común aún cuando se trataba de calzado de cuero, botas militares y calzado de seguridad. También había y aún hay muchas fábricas que tienen su propia cadena de locales de venta al público, como por ejemplo BATA en diversos países, Salamander en Alemania, Samello y Strassburger en Brasil, Brown Shoe y U.S. Shoe Corporation en los Estados Unidos, André en Francia y Clarks en el Reino Unido.

Recientemente, por la especificidad del sector y no por cuestiones financieras ni para protegerse o garantizar precios, han estado produciéndose dos aproximaciones, sobre todo en el Brasil. La primera consiste en que los frigoríficos cuentan con curtiembre propia hasta la etapa de semiacabado (*wet blue*), o las curtiembres tienen instalaciones próximas a los frigoríficos para no tener que salar las pieles para conservarlas. La segunda consiste en que las fábricas de calzado tienen su propia sección de acabado de los cueros.

Sin embargo, en cuanto a los volúmenes de transacciones, las empresas que corresponden a cada eslabón del gráfico 1 actúan en forma independiente, sin crear ningún riesgo de monopolio u oligopolio. Entre los eslabones se encuentran los vendedores, representantes, agentes y, a veces, los mayoristas.

Sólo en la comercialización internacional de pieles y cueros pueden encontrarse grandes comerciantes de mucho poder económico y financiero que, por su tradición y habilidad, pueden influenciar los precios en los momentos de alta demanda y escasa oferta. Sin embargo, su influencia ha ido debilitándose ante la creciente variedad de materiales alternativos y ante la propia resistencia de los fabricantes y minoristas, que no aceptan los aumentos de precios derivados de las fluctuaciones de la oferta o de maniobras especulativas.

Concentrándonos ahora en la industria del calzado, que es el objeto de esta monografía, pueden atribuirse las siguientes características generales, propias e inherentes, cuyo conocimiento ciertamente permitirá comprender mejor los sucesos ocurridos en el período de postguerra.

1. Alto grado de competencia

El sector del calzado es uno de los más competitivos, no sólo en lo que se refiere a la fabricación, sino que también en las demás etapas de la cadena productiva. Hay millones de consumidores en cada país e incontables locales de venta, fábricas y curtiembres. Sólo en el calzado denominado atlético existe un oligopolio, ya que dos fabricantes controlan 50% del mercado mundial, y junto con otros tres más, controlan 80% del mercado.

Es importante destacar que el concepto de competencia incluye la movilidad, es decir, el que anualmente surgen nuevas empresas y otras cierran sus puertas o son absorbidas por otras. También cabe

señalar que el ingreso de nuevas fábricas al mercado, aparte de ser libre es fácil, ya que pueden iniciar sus actividades con una producción reducida —100 pares al día— y crecer poco a poco.

2. Uso intensivo de la mano de obra

Los salarios tienen una alta incidencia en la composición del costo del producto. Tal vez no exista otro sector industrial al que se aplique tan bien el concepto de uso intensivo de la mano de obra. Por más que el sector se haya apartado de la artesanía, con toda la mecanización existente y ahora la automatización, la mayoría de los modelos de calzado de moda exigen siempre grandes contingentes de mano de obra. Se verá cómo esa característica ha sido una de las causas que ha llevado al traslado de las fábricas hacia regiones o países donde existe mayor cantidad de mano de obra disponible a un costo más reducido.

3. Producto sujeto a la moda

La actividad del sector depende de la moda en la industria textil y del vestuario femenino. Debido a esa dependencia, los fabricantes de calzado procuran transferir sus riesgos a los minoristas, y producen sólo por encargo de éstos, es decir, no guardan existencias. Como consecuencia, también son los detallistas los que perciben los mayores márgenes de utilidad.

Así, los fabricantes se contentan con un 12% de utilidades sobre sus precios de venta; en cambio, los minoristas nunca operan con menos de 100%, como manera de compensar los excesos de existencias, las liquidaciones de temporada y de productos de moda no aceptados por los consumidores. Se trata de la ley de las compensaciones: cuanto mayor es el riesgo, mayores pueden ser las utilidades.

4. Elasticidad de la demanda

El calzado es un producto de uso obligatorio para la mayor parte de la población mundial y se ocupa todo el tiempo que una persona está despierta, ya que sólo cuando duerme se lo quita, por lo que la demanda depende principalmente del crecimiento de la población y del ingreso. Sin embargo, la demanda es elástica respecto del ingreso sólo hasta un nivel de renta por habitante de 10 000 a 12 000 dólares, a partir del que tiende a ser inelástica; de 14 000 a 18 000 dólares de renta por habitante se llega a una inelasticidad total, la cual sólo es alterada por los cambios fuertes y bruscos en la moda o cuando un tipo de calzado “nuevo”, como el atlético, entra en escena.

En los países industrializados, el consumo medio anual por habitante gira en torno a cinco pares, con una nítida distinción, a saber, tres a cuatro pares para los hombres, seis a siete pares para las mujeres. Los diferentes grupos de edades tienen también distintas modalidades de consumo. Los niños y jóvenes tienen una necesidad adicional de adquirir nuevos productos, debido al crecimiento del pie.

B. LA GLOBALIZACION DESPUES DEL DECENIO DE 1960

Es probable que el calzado haya sido uno de los productos que mejor se ha mantenido dentro del ritmo de crecimiento del comercio mundial y que incluso lo haya sobrepasado. Varios factores han contribuido a esa rápida escalada, en particular en lo que se refiere a las exportaciones de Europa hacia los Estados Unidos, entre los que cabe mencionar:

- a) tipo de producto de fácil adecuación a las preferencias y necesidades de los consumidores extranjeros;

- b) reducción de los aranceles de importación, situados en el nivel de 8 a 10% en los principales países importadores;
- c) servicios de transporte rápidos y seguros, con alta frecuencia de navíos, eficientes servicios portuarios, fletes compatibles con el valor del producto, y utilización de contenedores;
- d) facilitación de los trámites aduaneros, que permiten los embarques puerta a puerta;
- e) eficientes servicios de apoyo de bancos y telecomunicaciones;
- f) embarques aéreos de muestras que permiten a las empresas pequeñas y medianas realizar sus operaciones de importación o exportación;
- g) posibilidad de fabricar grandes volúmenes, atrayendo así a los intermediarios deseosos de obtener utilidades considerables;
- h) estímulos a la iniciativa exportadora en varios países;
- i) crecimiento del turismo internacional y la consiguiente familiarización de los futuros consumidores con los productos extranjeros (los millones de norteamericanos que viajaban a Europa en los decenios de 1950 y 1960 contribuyeron a introducir los productos *made in Italy* y *made in France* en los Estados Unidos);
- j) cierta internacionalización de la moda debida, aparte del turismo, a la influencia de la cinematografía y las artes;
- k) tasa de cambio (dólar fortalecido) que hacía aún más competitivo el calzado europeo en los Estados Unidos;
- l) crecimiento económico acelerado de los países del hemisferio norte, con aumento de la renta y consiguiente aumento de los niveles salariales en las fábricas de calzado, fomentando así las compras en regiones donde los salarios eran más bajos.

Por todas esas razones, y por tantas otras de menor significación, los países más desarrollados pasaron a importar cada año mayores volúmenes de zapatos, concentrando sus compras en países proveedores que supieron aprovechar la oportunidad que se les ofrecía. Fue así como en los Estados Unidos, el principal importador mundial, en cosa de 30 años el calzado producido en el exterior, que en 1960 representaba cerca de 20% del consumo, pasó a representar 80% del consumo del país en 1990, con un volumen de pares importados superior a los mil millones. Ese proceso tuvo como consecuencia el desmoronamiento en gran escala de la industria del calzado en países como Alemania, los Estados Unidos, el Reino Unido y Suecia.

Cabe destacar que ese proceso se produjo en forma pacífica y silenciosa, por una razón muy poderosa sobre la cual es preciso llamar la atención, pues tiene consecuencias importantes en los llamados canales de comercialización: el propio fabricante norteamericano de calzado fue el que se transformó en importador. Inicialmente el fabricante importaba aquellas líneas de modelos que necesitaba para completar sus colecciones, a fin de presentarse con mayor fuerza ante las grandes cadenas minoristas.

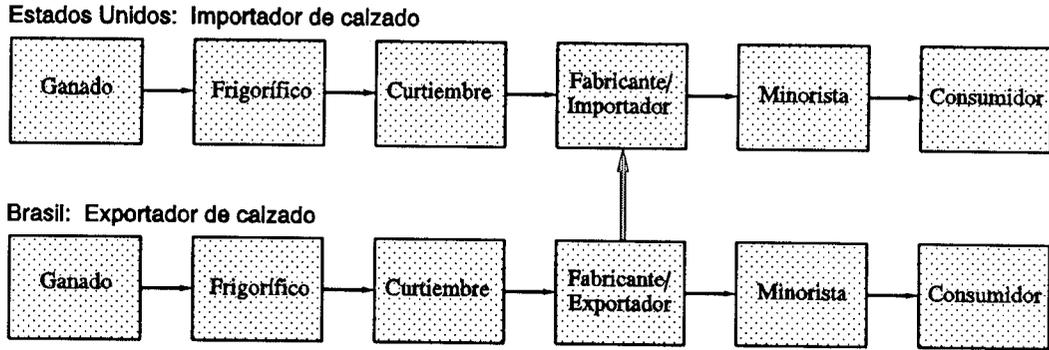
El amplio conocimiento del mercado que tenían los ex fabricantes fue lo que permitió el aumento tan rápido de las importaciones de calzado. Debe quedar bien en claro que la introducción del calzado importado en el mercado norteamericano se debe a la voluntad y disposición de los propios fabricantes de ese país, quienes buscaron en el exterior el calzado que ya no podían ofrecer a precios competitivos. Tratándose de una sociedad abierta y de un sector de alta competitividad, bastó que alguien iniciase con éxito las importaciones para que luego decenas de fabricantes siguieran el ejemplo. Por tal razón, aún ahora se dice que el calzado brasileño, coreano o italiano no se vende sino que se compra.

Puede representarse en forma gráfica el inicio de la globalización del mercado del calzado, mostrando la relación comercial entre dos de las partes. En realidad se repite el gráfico 1, que representa la

cadena productiva que normalmente existe en todos los países. Se observa un desplazamiento gradual de la producción —y sólo de la producción— de un país a otro, en este caso de los Estados Unidos al Brasil.

Gráfico 2

INICIO DE LA GLOBALIZACION DEL MERCADO DE CALZADO

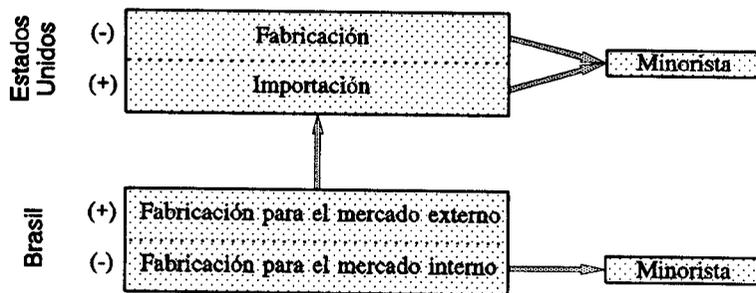


Fuente: Elaboración propia.

Debe notarse que en los Estados Unidos no se crearon jurídicamente nuevas empresas, y que en la distribución los minoristas no tuvieron que realizar ninguna modificación en sus áreas de adquisiciones, ya que simplemente continuaban siendo atendidos por las mismas personas, y hasta hoy los mismos locales de venta exhiben y venden, lado a lado, el calzado nacional y el importado. De cierta manera, sólo se produjo la transferencia del lugar de producción del calzado de un país a otro. En el caso de los dos países en cuestión la situación evolucionó en la forma indicada en el gráfico 3.

Gráfico 3

SISTEMA DE “PUESTO EN TIERRA” (LANDED)



Fuente: Elaboración propia.

Con el transcurso de los años se produjo una importante modificación en el sistema descrito en el gráfico 3, pues la operación financiera, el transporte y el almacenaje, de responsabilidad de los importadores, pasaron a ser realizados por las cadenas de minoristas. Esto se debió a que el cierre de las fábricas estadounidenses no justificaba la retención física de los productos, dado que ya no había

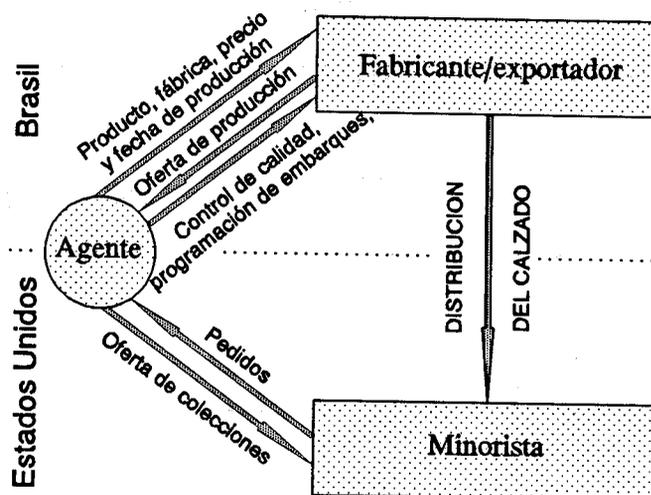
Con el transcurso de los años se produjo una importante modificación en el sistema descrito en el gráfico 3, pues la operación financiera, el transporte y el almacenaje, de responsabilidad de los importadores, pasaron a ser realizados por las cadenas de minoristas. Esto se debió a que el cierre de las fábricas estadounidenses no justificaba la retención física de los productos, dado que ya no había producto nacional. Esta nueva modalidad reservaba a los importadores la función de *line builder*, esto es, debían preparar las colecciones de modelos y encargarse de la negociación del precio, de la colocación de pedidos y del control de la calidad. Al salir de la fábrica brasileña, el calzado pasa a ser responsabilidad de los minoristas, que consolidan la carga, contratan el transporte y el almacenaje junto a mercaderías procedentes de otros proveedores, tanto nacionales como extranjeros, y disponen las remesas para los puntos de distribución final.

El sistema vigente se estableció gradualmente a raíz de la enorme presión ejercida por los minoristas, cuyo poder de negociación es muy grande. Ningún fabricante de calzado de cualquier país del mundo, por más poderoso o creativo que sea, podría estar en condiciones de atreverse a aplicar una fórmula que pretenda eludir el sistema actual. Los mercados funcionan en forma racional y hay que atenerse a ello. Así, las políticas de precios, las negociaciones, los fletes y el transporte son establecidas por los minoristas, quienes a su vez deben interpretar los deseos, gustos y necesidades de los consumidores.

Al cabo de algunos años, debido a la reducción o término de la fabricación nacional, el esquema anterior adquirió en los Estados Unidos la configuración llamada de "costo inicial" (*first cost*) (véase el gráfico 4). Bajo ese sistema, los importadores pasaron a ser los agentes que preparan las colecciones y las ofrecen a los minoristas, quienes les confían sus pedidos. Luego los agentes deciden dónde, a qué precio y en qué fábrica colocarán los pedidos, efectúan la programación y controlan la calidad. Los minoristas pagan tanto el calzado como su transporte.

Gráfico 4

SISTEMA DE "COSTO INICIAL" (*FIRST COST*)



Fuente: Elaboración propia.

Es conveniente dejar bien en claro que no hubo creación de un nuevo sistema de comercialización y, por ello, éste tiene hasta hoy esta característica, que muchos críticos consideran perjudicial para

los fabricantes brasileños. Fueron la propia evolución y la extraordinaria fuerza de las cadenas minoristas de los Estados Unidos las que determinaron ese modelo de comercialización internacional.

Una situación parecida se presenta en el transporte del producto. Debido a los grandes volúmenes embarcados y a que se abastecen de muchos fabricantes, a veces más de 20 o 30 en cada país proveedor, las propias cadenas de minoristas están en la mejor situación para efectuar la consolidación de la carga y la coordinación de los embarques. El minorista algunas veces prefiere dejar por unas semanas más el calzado en custodia en la terminal brasileña, por ser ello más barato que tenerlo en sus propios almacenes en los Estados Unidos.

Durante todo el período —más de 30 años— que duró el desplazamiento del lugar de fabricación del calzado, las cadenas minoristas de los Estados Unidos permanecieron neutrales en cuanto a la preferencia por calzado de fabricación nacional o importado. Los minoristas sólo se preocuparon de atender bien a los consumidores y de cerciorarse que su actividad resultara lucrativa, y no se preocuparon del origen de la mercadería. Las vitrinas, las existencias y la atención al público permanecieron iguales. Los minoristas también se responsabilizaron por la calidad del calzado importado, y por garantizar a los consumidores la reposición de los productos defectuosos.

C. PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES

El calzado se produce en todo el mundo, y por lo menos 25 países exportan anualmente más de un millón de pares. En el cuadro 1 se presentan las importaciones de los Estados Unidos en 1989, porque ese país es el primer importador mundial, con más de 1 000 millones de pares, con un valor de 8 000 millones de dólares. En la práctica, quien exporta calzado necesariamente exporta hacia los Estados Unidos. En ese cuadro se indican los países exportadores agrupados por continente, en orden decreciente de volumen, expresado en pares, para así hacer una mejor comparación y sacar algunas conclusiones.

El precio medio de venta del calzado se sitúa en una franja entre dos a cuatro dólares y 40 dólares el par. Como los precios señalados se refieren al promedio del país, es obvio que hay oscilaciones hacia arriba y hacia abajo. Europa occidental ostenta los precios medios más altos, por un calzado de cuero de buena calidad y a la moda. Los tres mayores exportadores, tanto en valor monetario como en volumen son el Brasil, Corea y la provincia china de Taiwán, tres países que superan los 1 000 millones de dólares exportados anualmente.

Este cuadro no representa la situación de 1960 o 1970 y ésta naturalmente será diferente en el año 2000, como consecuencia de los cambios en las ventajas competitivas de cada país productor. Como es de imaginar, hay una exacerbada competencia que se manifiesta en la mayor capacitación de los nuevos productores. No hay cambios significativos de una temporada a otra, pero de un año a otro se pueden detectar alzas y bajas.

En el Occidente predomina el calzado de cuero. En el Oriente, predomina el calzado de materiales sintéticos y caucho, y el calzado atlético. Cada país tiende también a especializarse en diversos tipos de calzado, como por ejemplo de hombre, mujer, niño, de seguridad, atlético, botas y sandalias. Ningún país domina en todos los tipos de calzado, lo que indica que, en un proceso de globalización de la economía, cada país o región se especializará en ciertos productos. En Asia, la provincia china de Taiwán será sustituida por China continental, Filipinas e Indonesia. Corea será sustituida por Tailandia. En Europa Occidental los principales exportadores tenderán a ser sustituidos por países de Europa Oriental y de América Latina, como Brasil, Colombia, México y la República Dominicana.

Cuadro 1

**ESTADOS UNIDOS: IMPORTACIONES DE TODOS LOS TIPOS DE CALZADO
POR PAISES DE ORIGEN, 1989**

Región	País	Miles de pares	Valor en miles de dólares	Valor medio en dólares
Total mundial		1 058 654	7 995 483	7.55
Asia				
	Taiwán	284 234	1 933 873	6.80
	China	240 253	692 041	2.88
	Corea	209 176	2 164 494	10.35
	Hong Kong	24 712	122 209	4.95
	Tailandia	24 552	172 248	7.02
	Indonesia	12 374	81 918	6.62
	Filipinas	9 163	36 825	4.02
	India	3 123	33 441	10.71
	Macao	1 366	1 824	1.33
	Japón	749	6 826	9.11
	Otros	607	2 118	3.49
Europa				
	Italia	42 100	802 702	19.07
	España	23 690	338 856	14.30
	Yugoslavia	5 967	72 340	12.12
	Rumania	4 397	33 144	7.54
	Portugal	2 620	43 543	16.62
	Alemania	1 539	30 120	19.57
	Francia	1 472	55 331	37.58
	Reino Unido	1 301	30 800	23.67
	Checoslovaquia	1 187	10 108	8.51
	Polonia	1 074	8 352	7.77
	Otros	823	32 511	39.47
América				
	Brasil	113 101	1 004 522	8.88
	México	33 333	117 991	3.54
	Canadá	3 141	41 074	13.08
	Colombia	2 474	16 926	6.84
	República Dominicana	1 394	8 881	6.37
	Haití	1 223	8 633	7.06
	Chile	947	16 383	17.29
	Uruguay	718	11 487	15.98
	Argentina	674	10 967	16.25
	Venezuela	593	2 544	4.28
	Otros	502	2 339	4.65

Fuente: U.S. Bureau of the Census

Capítulo II

LA GLOBALIZACION DE LA INDUSTRIA BRASILEÑA DEL CALZADO: 1970 A 1990

A. EVOLUCION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL BRASIL

1. Los orígenes históricos

El proceso de colonización, que comenzó en el siglo XIX, de la extensa región conocida como la Pampa, se produjo inicialmente gracias a la crianza de ganado. Esa zona comprende grandes planicies que se extienden a lo largo de las cuencas de los ríos Uruguay, Paraná, Paraguay y de la Plata, y abarca gran parte del estado de Rio Grande do Sul en Brasil, de Uruguay y de Argentina.

Los grandes establecimientos de charqueado, donde se secaba y salaba la carne, y posteriormente los frigoríficos, utilizaban el producto principal —la carne— mientras que el subproducto —la piel— no siempre era aprovechado. Los gauchos, que necesitaban botas y equipos para montar, llegaron a constituir el primer mercado para ese subproducto. Los constantes conflictos armados en la región, con participación destacada de la caballería, forzaron la preparación de muchas pieles, para hacer botas para los soldados y arreos para sus cabalgaduras, creándose así un mercado adicional.

Entre los inmigrantes alemanes e italianos del siglo XIX hubo varios que trajeron de Europa los rudimentos del proceso de curtido, a raíz de lo cual se crearon en muchas localidades gauchas las primeras curtiembres. La creciente demanda por botas y sillas de montar, hizo que ya en ese siglo ellas llegaran a constituirse en empresas de cierta magnitud. Gracias a otros inmigrantes y a la importación de tecnología más avanzada desde los países de origen de sus propietarios, se logró tal perfeccionamiento en los productos que, después de la Primera Guerra Mundial ya se registraban exportaciones de cuero curtido. Cabe dejar constancia de que la industria de la curtiembre de Rio Grande do Sul fue la precursora de las exportaciones, lo que le permitió alcanzar un nivel de competitividad internacional. De modo que, cuando las fábricas de calzado de la región utilizaron el cuero en sus productos, pudieron superar la competencia de otras regiones brasileñas y, cuando llegaron los primeros compradores extranjeros en busca de un calzado “todo de cuero”, encontraron en el Vale do Rio dos Sinos curtiembres equipadas y preparadas para atender sus exigencias.

Es preciso, pues, dejar establecido que la disponibilidad inicial de la materia prima, es decir, las pieles transformadas en cuero de calidad aceptable por el mercado internacional, fue un factor determinante en el desencadenamiento y la continuidad del proceso de exportación de calzado brasileño.

Cabe también aclarar que las pieles brasileñas no eran de buena calidad en su estado natural, debido a defectos provocados por la propia naturaleza, tales como las larvas de mosca (bernes) y las

garrapatas. Por esa razón, a comienzos del decenio de 1980, cuando hubo mayores exportaciones de botas para damas y zapatos, se pasó a la importación de cuero semiacabado desde la Argentina y de varias otras partes del mundo, e incluso de pieles de cabra y de cerdo, pero la mayor fuente de abastecimiento de cuero continuó siendo el propio Brasil.

En la ciudad de Franca, estado de São Paulo, 400 kilómetros al norte de su capital, se encuentra otro importante conglomerado productor de cueros y calzado, que también se desarrolló a lo largo de muchos años, partiendo de la operación artesanal. Situada en la ruta seguida por los buscadores de minas, inicialmente la localidad servía de lugar de reposo para las caravanas que pasaban hacia el interior del Brasil, especialmente hacia Minas Gerais y Goiás. La producción de botas, sillas de montar y arreos fue el inicio de la especialización. La declinación de la producción de oro y piedras preciosas dio paso al desarrollo de la ganadería, con la consiguiente disponibilidad de pieles. Al final del siglo XIX, la llegada de inmigrantes italianos y la conexión entre grandes centros, facilitada por la red ferroviaria, favorecieron el paso desde el proceso artesanal a una incipiente industrialización. La mecanización en mayor escala se produjo después de la Primera Guerra Mundial.

2. Formación de dos centros productores después de la Segunda Guerra Mundial

Hasta la Segunda Guerra Mundial, el Brasil era un archipiélago cultural y económico, en el que cada estado era una isla, casi con una economía de subsistencia y con frágiles comunicaciones entre ellos. Sólo el sector primario, en el que predominaba el "Señor Café", respondía por las exportaciones nacionales. Las comunicaciones y el comercio se realizaban mediante la navegación de cabotaje y, en muchos casos, los principales puertos realizaban también el comercio exterior de cada estado o región.

Con el ingreso del país al conflicto bélico, junto a los aliados, se produjeron hundimientos de navíos frente a las costas brasileñas, lo que fue el principal argumento utilizado para que se iniciase el proceso de interconexión vial, quedando las principales carreteras bastante apartadas del litoral. La red ferroviaria permaneció estática y su equipamiento quedó obsoleto, sin poder competir en rapidez ni eficiencia con la nueva red vial.

Después de la Segunda Guerra Mundial se consolidaron los dos principales centros de calzado del país, a saber, Franca, cercana al estado de Minas Gerais, y el Vale do Rio dos Sinos, 40 kilómetros al norte de Pôrto Alegre. Esas dos regiones vencieron la competencia nacional que había surgido, ocuparon los espacios regionales y transformaron al Brasil en un solo gran mercado. Así, en los decenios de 1950 y 1960 se desarrollaron las fábricas de Nôvo Hamburgo y Franca, y pasaron de una etapa artesanal y ventas regionales a una fase industrial, con economías de escala, y ventas a todo el mercado brasileño. La explicación parece necesaria e importante, porque a fines del decenio de 1960 y principios del siguiente, cuando se inició el proceso de exportación, ya había en el país un gran número de empresas con capacidad para producir 1 000 a 2 000 pares por día, lo que era conveniente para los compradores norteamericanos que hacían grandes pedidos de un solo modelo y que así no precisaban dividirlos entre muchos productores. También ya existía en esa época la especialización por productos, lo que facilitó aún más las exportaciones.

Más importante aún, cuando llegó la oportunidad para iniciar las exportaciones, las fábricas de calzados de Nôvo Hamburgo y Franca ya eran "vencedoras", es decir, habían derrotado a la competencia de São Paulo y Rio de Janeiro. Los empresarios de Nôvo Hamburgo y sus alrededores, en el Vale do Rio dos Sinos, así como los de Franca, deseaban continuar desarrollándose, compitiendo entre sí. Las

exportaciones serían la continuación y coronación de una larga trayectoria, y tenían la certeza de que también podrían vencer la competencia internacional, de la misma forma como ya habían vencido a sus competidores de otras regiones del país.

Sin que haya una clara explicación del hecho, los dos grandes centros surgidos en ciudades del interior terminaron por especializarse en diferentes segmentos del mercado. Franca se ha especializado en calzado masculino, y el Vale do Rio dos Sinos en calzado femenino. Recientemente ha surgido un nuevo centro, Birigui, también en el estado de São Paulo, especializado en calzado infantil.

3. Las exportaciones: inicios y evolución

A fines del decenio de 1960, después de visitar numerosas ferias en el extranjero, algunos líderes fabriles se convencieron de que era factible exportar el calzado producido en el Vale do Rio dos Sinos. Al mismo tiempo, el Gobierno amplió la publicidad y creó incentivos en favor de las exportaciones, y el Ministerio de Relaciones Exteriores promovió la visita de los primeros compradores a la Cuarta Feria Nacional del Calzado (FENAC), realizada en junio de 1969. Ese mismo año los empresarios locales formaron un consorcio y firmaron los primeros contratos con los distribuidores.

Los importadores, con la participación de los fabricantes de hormas, difundieron la numeración a escala usada en el mercado norteamericano. Una fábrica de botas de Rio Grande do Sul consiguió afianzarse en el mercado, apareciendo en ediciones sucesivas de un importante catálogo de ventas por correo.

En la FENAC de 1970 se hicieron presentes más importadores, incluso la empresa mercantil japonesa Sumitomo, que habían analizado la factibilidad de exportar el calzado de Rio Grande do Sul a los Estados Unidos. En septiembre de ese mismo año la FENAC, que había creado una comisión de mercado externo y cuyo director ejecutivo era el autor de esta monografía, organizó, junto con la embajada del Brasil en Francia, la participación de más de 20 empresas brasileñas en la *semaine du cuir* en París, con amplia repercusión y significado.

En esa época el calzado brasileño ya había llegado a las tiendas, cumplía cabalmente con las exigencias de calidad y se había propagado la noticia de que en el Brasil se podían producir sandalias de puro cuero a precios inferiores a los de Italia. Sin embargo, los europeos que visitaron el pabellón del Brasil en la feria de París, pudieron apreciar que la distancia y el costo de los fletes reducían las ventajas con respecto al calzado italiano. Ya se podía prever que los Estados Unidos sería siempre el principal mercado para el calzado brasileño.

Los pedidos de decenas de miles de pares de un solo modelo y un solo color captaron la atención de los industriales brasileños, acostumbrados a una mayor diversidad en el mercado interno. Todos vieron la posibilidad real de obtener utilidades y, lo que fue mejor aún, el Gobierno eximió a los exportadores del impuesto a la renta.

Se crearon oficinas de exportación de los agentes —intermediarios— las que atrajeron principalmente a jóvenes ambiciosos que trabajaban con muestras los fines de semana y días feriados, cuando era necesario.

Luego, comenzaron las dificultades relacionadas con el transporte, puesto que todavía no había contenedores; la frecuencia de los buques era baja y los aviones no tenían espacio para ese repentino “volumen” de carga; hasta se hicieron embarques aéreos a los Estados Unidos, vía Europa. A fin de

facilitar el transporte se establecieron los primeros agentes de carga especializados en el manejo y despacho del calzado.

Los intentos por establecer oficinas de venta de las propias fábricas en los Estados Unidos y Europa no tuvieron éxito, y se aceptó el modelo agente-comprador, con una fuerte estructura técnica en el propio Vale do Rio dos Sinos.

Entre 1971 y 1973 la FENAC organizó vuelos fletados, para que los empresarios brasileños visitaran las ferias europeas que se realizaban en septiembre. Se inició así la búsqueda de la tecnología y excelencia que garantizaran la sustentación del crecimiento. Las industrias de apoyo también se entusiasmaron con el auge, e hicieron inversiones para suministrar mejores insumos.

Surgieron además, por primera vez, rivalidades muy acentuadas entre los curtidores y los fabricantes de calzado. Los primeros, con una larga tradición exportadora, se resentieron porque los incentivos no se hicieron extensivos a ellos. El mercado se animó, el cuero aumentó de precio y las curtiembres incrementaron sus exportaciones, generándose escasez. Los fabricantes de calzado formaron su grupo de presión e insistieron ante el Gobierno para que éste prohibiera la exportación de cueros semiacabados. La brega, pues, existía, y ya nunca habría paz definitiva entre los dos sectores. Mejor así para la economía brasileña. En efecto, sintiendo las amenazas y los desafíos, ambos sectores lucharon bravamente y terminaron fortaleciéndose.

En esa época, la onda rústica que siguió al movimiento *hippy* puso de moda los zuecos con base de madera y cueros tratados con un curtido vegetal, con acabado en ceras y pastas naturales; se pudieron aprovechar así los cueros de baja calidad, y se afianzó la noción de que las fábricas brasileñas eran flexibles y polifacéticas.

Esa moda pasó y aumentó la demanda por botas; por consiguiente, surgió la necesidad de contar con cueros de mejor calidad. Se iniciaron entonces las importaciones de cueros semielaborados desde la Argentina.

La experiencia crea seguridad, y los fabricantes instalaron ellos mismos, o ayudaron a instalar y a financiar, las secciones de acabado en sus instalaciones. Se amplió el régimen del reintegro aduanero, y los fabricantes brasileños dejaron de depender únicamente de las curtiembres nacionales.

Hubo un perfeccionamiento generalizado del producto brasileño gracias a los cueros argentinos y a la especialización en el acabado. Se exportaron más y más zapatos cerrados y botas, aumentando el precio medio.

Poco después se pasó a importar cuero de otros países, y también se usó el sistema de reintegro para otros insumos y materiales. Se completó la internacionalización del Vale do Rio dos Sinos, y en 14 años, entre 1970 y 1984, se llegó a 1 000 millones de dólares anuales en exportaciones de calzado. A partir de 1985 se frenó en cierta medida el crecimiento, debido a la eliminación de todo incentivo fiscal y crediticio, proceso que se había iniciado a fines de 1984.

El cuadro 2 refleja la extraordinaria historia del éxito exportador de un país en desarrollo del hemisferio sur, que debe enfrentar largas distancias y elevados fletes. En el cuadro 3 se presentan los principales países importadores de calzado brasileño.

Cuadro 2

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES BRASILEÑAS DE CALZADO

Año	Miles de pares	Millones de dólares
1969	...	2
1970	...	8
1971	...	29
1972	15 679	55
1973	21 604	100
1974	27 786	122
1975	34 663	168
1976	31 299	179
1977	24 735	183
1978	39 699	292
1979	41 881	368
1980	49 030	408
1981	69 760	586
1982	61 020	524
1983	93 439	713
1984	144 131	1 072
1985	132 571	969
1986	141 960	1 028
1987	139 138	1 169
1988	151 492	1 281
1989	169 998	1 312
1990 ^a	150 000	1 300

Fuente: Cartera de Comercio Exterior (CACEX).

^aEstimación.

Cuadro 3

PRINCIPALES IMPORTADORES DE CALZADO BRASILEÑO, 1988

País importador	Miles de pares	Miles de dólares
República Federal de Alemania	3 497	38 873
Canadá	4 681	43 663
Estados Unidos de América	99 024	815 788
Francia	3 929	35 755
Reino Unido	8 470	81 423
Otros países	<u>19 713</u>	<u>98 353</u>
Total	139 314	1 113 855

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.33.

4. El sector del calzado en la economía brasileña

El sector del calzado tiene una importancia significativa dentro de la economía brasileña. Las exportaciones, que fueron alrededor de 1 300 millones de dólares en 1989, representaron 4% de las exportaciones totales del país y 7% de las exportaciones de manufacturas. Además, el complejo del cuero y calzado del Vale do Rio dos Sinos, el más grande del país, tiene una incidencia decisiva en la economía de esa región. El cuadro 4 muestra la participación de varios estados en las exportaciones brasileñas de calzado.

Cuadro 4

PARTICIPACION DE LOS ESTADOS EN LAS EXPORTACIONES DE CALZADO (Porcentaje)

Estado	1982	1983	1984	1985	1986
Rio Grande do Sul	76.8	79.4	75.5	76.0	76.8
São Paulo	16.8	14.8	18.6	17.0	15.1
Santa Catarina	4.9	4.3	4.1	5.2	6.5
Otros estados	1.5	1.5	1.8	1.8	1.6

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.32.

Las cifras del cuadro 5 muestran que las ventas dentro del Brasil son muy superiores a las exportaciones. Esto se debe, básicamente, a la gran población que tiene el país y a que el valor unitario del calzado destinado al mercado interno es más alto que el de exportación y, además, a que el Brasil exporta poco calzado deportivo o que no sea de cuero. No obstante, las exportaciones del estado de Rio Grande do Sul representan casi 60% de las ventas totales de calzado de ese estado (véase el cuadro 6).

Una de las características de la industria del calzado, especialmente el calzado de cuero, es su intensidad en el uso de mano de obra; el sector genera un gran número de empleos, estimado en 283 000 personas en 1988 (véase el cuadro 7). El empleo femenino es muy alto, y las fábricas de calzado tienden a emplear a varias personas de una misma familia, lo que genera un ingreso familiar superior al de muchos otros sectores productivos. Por ejemplo, en los 12 distritos en que se concentra la producción de calzado en Rio Grande do Sul, que tiene una población estimada de 600 000 habitantes, la actividad económica depende en un 70% del calzado. Cabe señalar que en 1988 ese estado produjo 196 millones de pares, casi todo calzado de cuero.

Cuadro 5

BRASIL: EXPORTACIONES Y VENTAS EN EL MERCADO NACIONAL, 1988
(Millones de pares, millones de dólares)

Tipo	Producción		Exportación		Mercado Interno	
	Pares	Valor	Pares	Valor	Pares	Valor
Calzado de cuero	262.5	4 816.3	127.1	1 088.9	135.4	3 727.3
Calzado para deporte	93.7	751.5	0.4	3.4	93.3	748.1
Calzado de goma y de material plástico	260.4	736.2	11.7	21.0	248.7	715.2
Calzado de otros materiales	8.7	81.1	0.1	0.5	8.6	80.6
Total	625.3	6 395.1	139.3	1 113.8	486.0	5 271.2

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.54.

Cuadro 6

RIO GRANDE DO SUL: EXPORTACIONES Y VENTAS EN EL MERCADO NACIONAL
(Porcentaje)

Mercado	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Interno	59.2	47.0	45.5	50.2	44.8	40.8
Exportación	40.8	53.0	54.5	49.8	55.2	59.2

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.12.

Cuadro 7

BRASIL: MANO DE OBRA EMPLEADA EN EL SECTOR DEL CALZADO, 1988

Tipo	Producción (Miles de pares)	Mano de obra		Pares por mano de obra directa
		Directa	Indirecta	
Calzado de cuero	262 484	213 628	24 652	1 229
Calzado para deporte	93 664	20 934	1 231	4 474
Calzado de goma y de material plástico	260 421	16 757	1 889	15 541
Calzado de otros materiales	<u>8 691</u>	<u>3 361</u>	<u>398</u>	<u>2 586</u>
Total	625 260	254 680	28 170	2 455

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.54.

El empleo generado por el sector del calzado representa alrededor de 60% del empleo total en el complejo compuesto por las industrias del cuero, calzado, componentes, maquinaria, etc. A nivel nacional, ese complejo ocupó a 464 000 trabajadores en 1988, distribuidos entre 7 000 empresas (véase el cuadro 8). En el capítulo IV se analiza con más detalle el complejo del Vale do Rio dos Sinos, en el estado de Rio Grande do Sul.

Cuadro 8

BRASIL: MANO DE OBRA EMPLEADA EN EL COMPLEJO DEL CALZADO, 1988

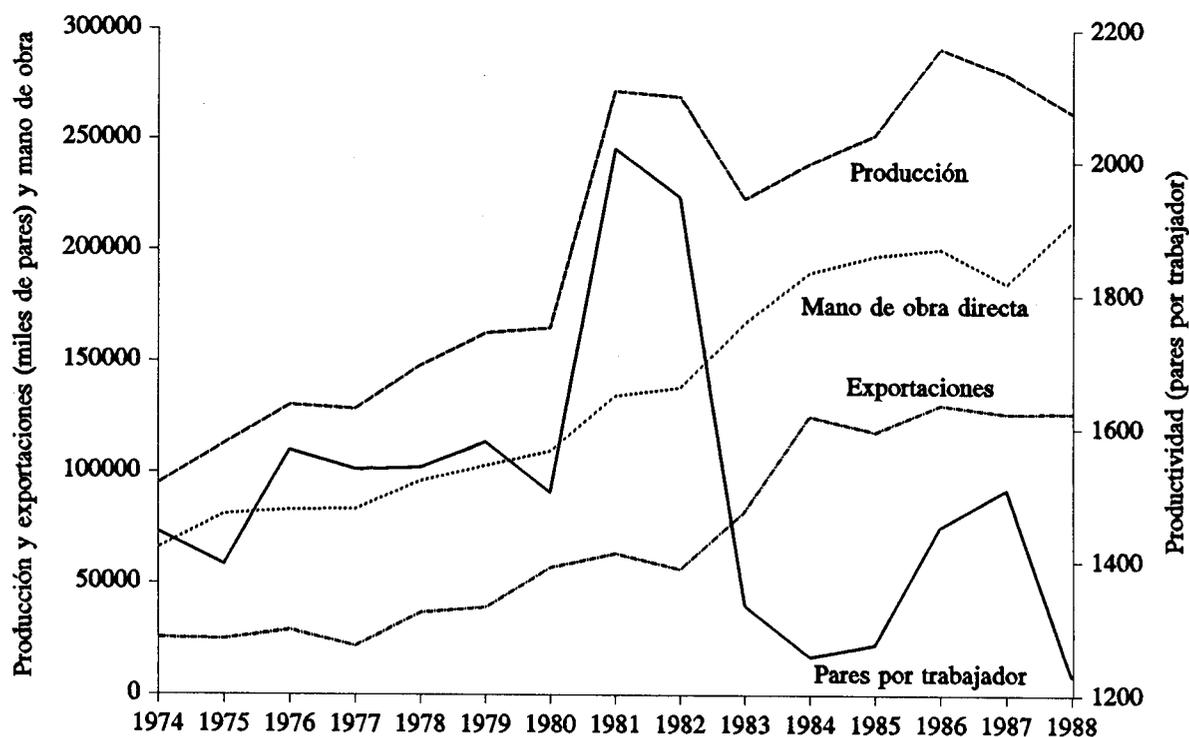
Tipo de industria	Número de empresas	Número de trabajadores
Industria de calzado	4 000	282 000
Industria de cuero	410	50 000
Industria de maquinaria	81	15 000
Industria de componentes	1 000	70 000
Industria de artículos de cuero	300	25 000
Talleres	1 100	20 000
Agentes de exportación y transporte	<u>70</u>	<u>2 000</u>
Total	6 961	464 000

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.26.

En una industria intensiva en mano de obra, la productividad de ésta tiene un papel fundamental en la competitividad internacional. En el gráfico 5 se presenta la evolución de la productividad en el subsector del calzado de cuero, que domina las exportaciones. La información disponible sobre el uso de mano de obra directa en la producción de calzado de cuero no distingue entre la producción para la exportación y el mercado nacional, siendo ambas casi iguales en número de pares, en 1988. Por esa razón, las variaciones mostradas en la productividad de la mano de obra pueden no ser representativas de aquella parte de la industria que se dedica a la exportación, la que, en general, tiene instalaciones más grandes y modernas que el resto de la industria. Además, sorprende el gran aumento de la producción entre 1980 y 1981 —de 165 millones a 272 millones de pares— que se debió, en su mayor parte, al incremento de la cantidad vendida en el mercado nacional, que subió de 108 millones a 208 millones de pares entre los años mencionados. Ese notable crecimiento estuvo acompañado, como era de esperar, por un gran aumento de la productividad de la mano de obra.

Gráfico 5

CALZADO DE CUERO
(Producción, exportaciones, mano de obra y productividad)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990.

Sorprende también el crecimiento de la mano de obra directa entre 1981 y 1984 —de 135 000 trabajadores a 190 000— en circunstancias que la producción disminuyó de 272 millones a 239 millones de pares en ese período. No obstante, ese período coincidió con el mayor auge de las exportaciones, de 63 millones a 125 millones de pares, de modo que la explicación podría ser que las empresas dedicadas a las exportaciones contrataron personal adicional para hacer frente a la nueva demanda, mientras que las dedicadas al mercado nacional mantuvieron gran parte de su personal, pese a la disminución de las ventas.

Como conclusión, y sin contar con antecedentes más desglosados, se puede señalar que sería arriesgado analizar el comportamiento de la productividad de la industria del calzado de cuero. Sin embargo, los indicadores disponibles sobre la productividad de la mano de obra muestran que el éxito en las exportaciones no ha llevado a un aumento general de la productividad en el sector.

5. Proceso de innovación tecnológica

Hasta el decenio de 1930, por las propias condiciones de aislamiento de la región y por el bajo nivel de desarrollo industrial del país, el calzado producido en el Vale do Rio dos Sinos era casi todo hecho a mano. En esa época, con la creación en Nôvo Hamburgo de la Compañía Hamburguesa de Energía Eléctrica, se inició el uso de máquinas para sustituir el trabajo manual.

Importante participación tuvo la USM do Brasil, filial de la firma United Shoe Machinery, que había contribuido al proceso de mecanización de la industria en los Estados Unidos. La Segunda Guerra Mundial, que aisló al Brasil de Europa, favoreció más aún a la USM, que instaló su filial en Nôvo Hamburgo y tuvo el dominio del mercado en el decenio de 1940. Esta posición de vanguardia sólo empezó a perder vigor en la década siguiente, cuando se impusieron restricciones al sistema de importación de máquinas para alquiler. El sistema de la USM de alquiler de máquinas fue provechoso para el Vale do Rio dos Sinos, donde había escasez de capital pero la voluntad de trabajar era grande. Cuando ese sistema enfrentó dificultades y luego fue prohibido por el Gobierno, las pequeñas industrias de la región se consolidaron como fabricantes nacionales de maquinaria para calzado.

Es importante destacar que la USM trajo también al Brasil la tecnología para la fabricación de adhesivos y tachuelas (clavos), producidos en su planta de São Paulo. Hasta entonces la suela era cosida a la capellada, que hacía que el calzado fuera firme y durable. La línea completa de componentes de la USM permitió la fabricación de zapatos encolados, más livianos, lo que facilitó a su vez la gradual concentración en el Vale do Rio dos Sinos de la fabricación de calzado para damas.

El impulso desarrollista del Gobierno de Kubitchek también estimuló al sector del calzado. Con la creación del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDE) y del Banco Regional de Desarrollo Económico y Social (BRDE), se dispuso de las primeras líneas de financiamiento para los proyectos de reequipamiento y modernización. En el decenio de 1960 se instalaron las primeras correas y bandas transportadoras. Posteriormente, se instalaron rieles manuales con bandejas para la operación de montaje. Los bancos de financiamiento luego empezaron a exigir proyectos industriales completos, y obligaron a las fábricas a racionalizar sus operaciones mediante la implantación de nuevos esquemas de trabajo.

En el decenio de 1960 el Fondo de Financiamiento para Máquinas y Equipos Nacionales (FINAME) proporcionó recursos a los fabricantes de calzado y, por consiguiente, un mercado para los fabricantes locales de máquinas y equipos. Financiado 80% del valor de la máquina, con bajos intereses, el FINAME contribuyó al proceso de industrialización del país y a la mecanización y crecimiento de la industria del calzado.

En el decenio de 1970, y en forma coincidente con el inicio de las exportaciones, otra innovación tecnológica importante mejoró la competitividad del sector: la introducción del sistema de elaborar y acabar la suela separadamente, y adherirla al corte mediante la aplicación de cola o prensado después de estar lista, con taco si fuera el caso. Ese sistema llamado de prefabricación, "preterminado" en Argentina y Uruguay, dio lugar a líneas de montaje con aún más elementos nacionales, y confirió al producto más calidad y refinamiento (pie derecho idéntico al pie izquierdo). El sistema de prefabricación requiere precisión y uniformidad en las hormas, para que, al momento de unir ambas partes, éstas se ajusten milimétricamente. Los fabricantes locales de hormas, que ya habían enviado a sus técnicos a Europa, garantizaron esa calidad y el sistema se aplicó en un gran número de fábricas.

Cabe destacar que, cuando se iniciaron las exportaciones, el parque industrial de la región se encontraba bien estructurado y aceptó de buena gana los grandes pedidos de calzado de un solo modelo y de pocos colores. Puede decirse que la buena estructuración industrial de las fábricas más grandes en cierta forma las indujo inconscientemente a aceptar con entusiasmo la exportación, ya que producir durante varias semanas un solo modelo venía a cumplir, en la práctica, con una expectativa de mayor productividad. Eso explica, en parte, la razón por la cual casi todas las empresas de cierta envergadura abandonaron el mercado interno y concentraron sus actividades enteramente hacia el externo, hecho que llevó al Brasil a aumentar sus exportaciones de calzados durante la década de 1970.

A partir del decenio de 1960 las innovaciones tecnológicas se produjeron también en otro frente: las industrias proveedoras y de apoyo empezaron a innovar con otros materiales en componentes tales como las suelas, tacos, plantillas, viras y adhesivos, y los fabricantes de máquinas, basándose en la política de sustitución de importaciones, procuraron copiar los modelos europeos más avanzados. Surgieron los primeros conflictos entre los curtidores y fabricantes de calzado y los fabricantes nacionales de máquinas, lo que no dejó de ser favorable, pues estos últimos se esforzaron por hacer valer la idea del "equivalente nacional", añadiendo a sus máquinas los últimos adelantos introducidos en el exterior.

Si bien las disputas fueron enconadas, finalmente el sentido común prevaleció. En efecto, en un proyecto de ampliación industrial, la mitad de las máquinas debían ser nacionales y la otra mitad extranjeras. Ese sistema contó con la anuencia de los fabricantes brasileños que, por influencia de la legislación y de sus entidades gremiales, Sindicato Interestadual da Industria de Máquinas (SINDIMAQ) y Associação Brasileira da Industria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), siempre debían aprobar las importaciones.

La disputa tuvo otro lado positivo, a saber, el desempeño del equipo era analizado en sus más mínimos detalles y empezó a ser valorizado. La precisión y la calidad fueron favorecidas y el fabricante nacional se esmeró por emular al "equivalente extranjero".

La disposición legal sobre la importación libre, por un valor de 10% de aumento de las exportaciones de un año para otro, ofreció la oportunidad de traer desde Europa las máquinas más modernas, formándose así un círculo virtuoso: mayores exportaciones, mayor capacidad de producción, mejor calidad, mayores exportaciones.

En 1974 la FENAC organizó por primera vez una feria dedicada sólo a máquinas e insumos. Los proveedores extranjeros participaron en forma destacada, lo que despertó una sed de innovaciones.

La crisis del petróleo y el endeudamiento del país, acaecidos en los años ochenta, dificultaron las importaciones. Sólo las empresas con programas de la Comisión para la Concesión de Beneficios Fiscales

a Programas Especiales de Exportación (BEFIEX) pudieron importar un volumen considerable de máquinas y equipos del exterior.

Por su parte, la consolidación de la Feria de Máquinas, Componentes y Cuero (FIMEC), creada en 1981, contribuyó a la aceleración de las innovaciones tecnológicas en el sector.

Hasta 1980 la diseminación de la información técnica se efectuaba sólo en forma oral y visual, pero igualmente los resultados fueron eficaces debido a la proximidad geográfica de los proveedores y los clientes, y a la falta de información sobre los avances tecnológicos que había en el sector. La concentración de las industrias en Rio Grande do Sul, el surgimiento de nuevas regiones productoras y el perfeccionamiento de las máquinas y de los materiales, facilitaron la aparición de publicaciones técnicas especializadas dirigidas a los empresarios y técnicos del sector. Probablemente ningún otro sector industrial brasileño está tan bien surtido de publicaciones actualizadas y llenas de temas interesantes e innovadores.

A continuación se presenta una lista de las principales publicaciones editadas por empresas o entidades diversas, que compiten entre sí con el fin de presentar a sus lectores los textos más actualizados.

- a) *Jornal Exclusivo*, semanario que circula entre los empresarios y también en el comercio brasileño del calzado; constituye un nexo entre la industria y la distribución;
- b) *Revista Lançamento — Moda*, cuatro ediciones anuales, destinada a modelistas, fabricantes de zapatos y comercio del calzado;
- c) *Revista Lançamento — Máquinas*, cuatro ediciones anuales, circula en las industrias afines y entre los fabricantes de zapatos;
- d) *Tecnicoouro*, ocho ediciones anuales, es la única publicación de carácter científico, con artículos de profundidad técnica, órgano del Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins, y dedicada a todo el sector;
- e) *Setor Couro*, cinco ediciones anuales, circula en las curtiembres, secciones de acabado y fábricas de calzado;
- f) *Revista do Couro*, seis ediciones anuales, editada por la Associação Brasileira de Químicos e Técnicos da Indústria do Couro (ABQTIC), dirigida principalmente a sus socios y a las curtiembres en general;
- g) *Boletim Trimestral do Núcleo Setorial de Informação Tecnológica para Couro, Calçados y Afins*, incluye una reseña bibliográfica de libros y periódicos, y una lista de los títulos más importantes publicados en alemán, español, francés, inglés e italiano. Los usuarios pueden solicitar copias de artículos al *Núcleo*, con sede en el propio Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins.
- h) *Couromoda News*, es la publicación más reciente en el mercado, publicada por los mismos dueños y organizadores de la feria COUROMODA que se realiza en enero en São Paulo. Como tiene acuerdos editoriales con una publicación italiana, deberá consolidarse, sobre todo en el sector moda.

Algunas entidades gremiales publican boletines informativos, cuyo objetivo principal es divulgar sus actividades y programas.

En resumen, el sector cuenta con un extraordinario sistema de generación y de difusión de la información técnica, que penetra en las fábricas y motiva a los profesionales responsables, los que pueden o no transformarla en innovaciones en sus respectivas empresas. Entre los elementos que más destacan,

se pueden mencionar las ferias, especialmente la FIMEC; los cursos de corta duración; las reuniones, seminarios, jornadas y congresos; las publicaciones especializadas, nacionales y extranjeras; los contactos con los proveedores; los contactos informales derivados de la proximidad geográfica con amigos, colegas, ex colegas y proveedores, y las reuniones y contactos con los revisores de los agentes de exportación, que se encargan de transmitir las buenas experiencias tenidas con máquinas, procesos y materiales a todas las fábricas donde actúan.

Esa acumulación de "datos" que diariamente se transmiten oficial y oficiosamente a los técnicos, es uno de los factores que garantiza la sustentación de la competitividad de la industria.

B. LOS CANALES DE COMERCIALIZACION Y LA FUNCION DE LOS AGENTES

Se ha explicado previamente cómo acaeció el traslado de la producción de calzado de un país desarrollado a uno en desarrollo. En el gráfico 2 se pudo constatar que los propios fabricantes del país desarrollado contribuyeron a introducir los zapatos importados en el mercado donde actuaban. Se insiste en que, desde el punto de vista de la distribución minorista, no se crearon nuevos puntos de venta para el calzado importado, el que recibió y sigue recibiendo el mismo tratamiento que el calzado nacional en los locales de venta. Las cajas individuales, con la marca, logotipo y colores, son las mismas. Los dependientes o los propios consumidores se darán cuenta de que se trata de calzado importado cuando lean la frase *Made in Brazil* o *Made in Spain*, en la suela o en el interior del zapato.

Los diversos compradores de las cadenas minoristas se especializan por tipo de producto: zapatos para el hombre social, zapatos para el hombre deportivo, zapatos para señoras, sandalias, sandalias con taco de hasta 2.5 centímetros, sandalias con taco alto de más de 2.5 centímetros, zapatos para niños y jóvenes, calzado atlético, y botas. Dentro de su especialización, los compradores examinan las ofertas de los proveedores nacionales y de los principales países exportadores, a saber, Brasil, Corea del Sur, España, Grecia, Hong Kong, India, Italia, México, Portugal, la provincia china de Taiwán y Yugoslavia.

Como los compradores necesitan estar en contacto constante con el mercado, manteniéndose informados sobre el comportamiento de las ventas, no pueden trasladarse a los países productores y visitar todas las ferias especializadas. Sus funciones exigen la concentración total en el mercado, razón por la que utilizan para sus compras en el exterior a agentes de compras, quienes reciben una comisión, de 7 a 12%, por el trabajo de colocar pedidos, preparar programas y controlar la producción.

En los países proveedores, por otra parte, existen pequeños y medianos fabricantes de calzado que carecen de la capacidad, las condiciones, la paciencia o el tiempo y la disposición para viajar constantemente para atender a sus clientes. Esos fabricantes deben dirigir sus fábricas, lo que implica la compra del cuero, control de las máquinas y la preocupación por el equipo, a fin de reunir los recursos necesarios e impulsar la producción.

Hay enormes diferencias —culturales, idiomáticas, etc.— entre los compradores y los proveedores, por lo que un contacto directo entre ellos probablemente resultaría negativo. Por ello es que se impuso la figura, casi imprescindible, del intermediario o agente, que existe no sólo en el comercio exterior del Brasil, sino en todos los países exportadores de calzado. En el comercio intraeuropeo, debido a las menores distancias, existe un contacto más directo entre los fabricantes que exportan y los minoristas, pero en el comercio intercontinental, la figura del agente está consolidada hace ya largo tiempo.

Es preciso aclarar que los intermediarios sirven de puente entre los fabricantes y los compradores, y tanto ellos como sus colaboradores deben efectuar constantemente viajes nacionales e internacionales. Sus funciones comprenden, entre otras, las siguientes actividades:

- a) visitar las ferias europeas y las ciudades o regiones que lanzan la moda;
- b) preparar las colecciones para las diversas temporadas (en el Vale do Rio dos Sinos);
- c) presentar las colecciones a los compradores en las ferias especializadas (en los Estados Unidos, por lo menos cuatro veces al año) y en las oficinas de los compradores;
- d) realizar las modificaciones, adaptaciones, correcciones técnicas y pruebas de calce en los modelos;
- e) realizar las ventas, con confirmación de pedidos y fijación de cantidades y precios;
- f) colocar los pedidos en las fábricas y elaborar la programación de las entregas; corregir y aprobar los modelos para iniciar la producción;
- g) solicitar, controlar y enviar a los compradores las muestras, para la confirmación y aprobación final de los requisitos técnicos y comerciales (tipo de caja, número de artículo, etc.);
- h) controlar la producción y la calidad del producto;
- i) recibir y tramitar las cartas de crédito y verificar la documentación;
- j) aprobar y tramitar el envío de mercancías a los agentes de carga (*forwarders*), quienes consolidan los pedidos procedentes de diversas fábricas y de otros agentes;
- k) recibir y tramitar los reclamos referentes a la calidad, cuando los hubiere.

Dado que esas funciones no son ni podrían ser ejecutadas por los fabricantes, los agentes se convirtieron en una parte necesaria del proceso de comercialización. Interpretando las necesidades del mercado consumidor, los agentes movilizan las fábricas, los modelistas, los proveedores y hasta a los dueños de las empresas, para que los pedidos de los minoristas se atiendan oportunamente.

Entre los agentes, que actualmente son alrededor de 70, existe una implacable competencia, ya sea para aumentar el número de clientes o para colocar pedidos en las fábricas con mayor nivel técnico y mejores garantías de calidad. La fuerte competencia, los precios estables y la oferta proveniente de numerosos países, obliga a los agentes a realizar una actividad febril y constante y a organizarse para buscar las soluciones y alternativas más ventajosas.

En algunos casos los agentes se han beneficiado del hecho de operar en diversos países proveedores, ya que así pueden aprovechar las ventajas comparativas de cada región productora. Hay también agentes que actúan en diferentes mercados, tales como en los Estados Unidos y en Europa, pero la mayoría termina por especializarse sólo en uno de ellos.

Cuando se iniciaron las exportaciones brasileñas, la mayoría de los agentes era de nacionalidad estadounidense, ex fabricantes de calzado. Poco a poco los agentes de otras nacionalidades fueron ganando terreno, entre los que hubo brasileños que aprendieron bien los requisitos exigidos por el oficio.

Desde el punto de vista económico, debe admitirse que hay racionalidad en el sistema y que, simplemente, no podría ser diferente. El factor moda, que obliga a efectuar constantes modificaciones en el producto, desde la horma hasta la suela y al modelo mismo, contribuyó a exigir la presencia de un intermediario ágil, dinámico y experto. Ni los fabricantes ni los minoristas, debido a sus propias ocupaciones, podrían ejercer esa función y es bien posible que si lo hicieran, la operación y el resultado final no serían los mismos.

Los costos de los frecuentes viajes de los agentes y su participación en las ferias se dividen entre los numerosos productores con los cuales ellos operan. Si cada fabricante tuviese que preparar sus colecciones y viajar constantemente al exterior, el costo de esa actividad individual sería superior a las comisiones a que se hace acreedor el agente. Y el resultado de la actividad, si la realizara el fabricante o un vendedor exclusivo, ciertamente no sería positivo.

Todo indica, pues, que la existencia de los agentes surge de una característica propia del tipo de producto: el calzado femenino de moda. La labor de los agentes no parece tan imprescindible en lo referente a los zapatos masculinos y atléticos, existiendo casos en que los fabricantes y los minoristas se entienden directamente.

C. EL PAPEL DEL GOBIERNO

En los dos decenios posteriores a la Segunda Guerra Mundial se produjo en el Brasil un período favorable de desarrollo gracias, en parte, a la interconexión caminera de las principales capitales de los estados y a la intensificación del transporte aéreo interno. El establecimiento de la industria automotriz en la segunda mitad de la década de 1950 también produjo un gran auge industrial en São Paulo, y el surgimiento de una clase media urbana favoreció el consumo de bienes durables y no durables.

No obstante, el volumen de comercio exterior permaneció estable, en el cual el café representaba el 60% de los ingresos de divisas, seguido por el cacao, azúcar y algodón. Así, el Brasil era casi únicamente exportador de productos primarios.

A fines del decenio de 1960 se iniciaron las exportaciones de manufacturas, con gran apoyo de la prensa y de la opinión pública, que vieron en la creación de mayores empleos y en la obtención de divisas una manera de acelerar el desarrollo.

La conquista, por tercera vez, de la Copa del Mundo de fútbol impartió mucho entusiasmo y confianza a los empresarios, que empezaron a creer en el Gobierno y en sus promesas. La baja de la inflación, tras la fuerte recesión de 1965, contribuyó a tranquilizar a los "nuevos" exportadores en sus primeras transacciones internacionales. Se estableció, finalmente, un clima favorable para las inversiones.

1. Apoyo a las exportaciones de manufacturas

Decidido a incrementar las exportaciones de bienes manufacturados, a mediados de la década de 1960 el Gobierno aplicó un avanzado programa de incentivos fiscales y crediticios que captó el interés de los industriales. Paralelamente, comenzó a realizar obras de infraestructura portuaria, vial y de telecomunicaciones, integrando aún más las diversas regiones del país. El programa de apoyo a las exportaciones de manufacturas contenía los siguientes mecanismos:

a) Crédito-prima del impuesto sobre los productos industrializados (IPI). Se aplicaba a las materias primas, productos intermedios y materiales de embalaje utilizados. Este impuesto era retribuido en especies y a partir de 1990 puede ser compensado con las ventas en el mercado interno.

b) Crédito-prima de exportación del IPI. Se calculaba a base de 15% sobre el valor fob de las exportaciones. Fue reducido gradualmente a partir de 1984, hasta desaparecer completamente en mayo de 1985.

c) Exención del impuesto sobre la circulación de mercancías (ICM). El ICM es un impuesto sobre las ventas, cobrado por los estados, equivalente al impuesto al valor agregado. La exención permanece hasta hoy, pues su validez es reconocida incluso por el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

d) Exención del impuesto a la renta sobre las utilidades percibidas por concepto de exportaciones. Esa exención tuvo un gran impacto en los fabricantes de calzado, lo que junto con la fuerte demanda externa llevó a decenas de exportadores a concentrar el 100% de sus ventas en ese mercado, a fin de asegurar su exención total del impuesto a la renta. Por otro lado, la concentración de las líneas de producción exclusivamente en el mercado externo favorecía las economías de escala, de forma tal que se llegó al rompimiento con los vendedores, minoristas y consumidores del mercado interno, y a la consiguiente dependencia total del mercado externo. En 1988 las utilidades se gravaron en un 6%, en 1989 en un 18% y en 1990 en un 30%, lo que corresponde a un nivel considerado casi como normal en esta materia.

e) Ley del incremento. Permite al exportador utilizar hasta un 10% del valor del incremento anual de sus exportaciones para importar insumos o máquinas, con exención total de tributos y sin necesidad de observar la ley de la equivalencia. Por ejemplo, si el valor de las exportaciones fue 4 millones de dólares en 1978 y 7 millones en 1979, el incremento anual correspondiente es 3 millones de dólares. El 10% de ese incremento son 300 000 dólares, que pueden utilizarse en la libre importación de insumos o máquinas.

f) Créditos subsidiados. Se establecieron varios mecanismos de crédito subsidiado que se concedía aun cuando los exportadores no lo necesitaran, pudiendo también ser aplicados en el mercado financiero.

g) Reintegro. Este concepto, consagrado internacionalmente, permite importar materias primas o insumos exentos de derechos aduaneros, siempre que se incorporen a un producto que posteriormente será exportado. Esa prima tiene validez en los plazos de comprobación, de 120 ó 180 días. También se limitó en hasta un 30% del valor final del producto exportado.

h) Programa BEFIEX. Consiste en una carta contrato/compromiso entre una empresa y el Gobierno, en virtud de la cual la empresa se compromete a exportar un monto dado en dólares en un plazo de 10 años, y el Gobierno lo exime del pago de una serie de impuestos a las importaciones y a los productos industrializados. El no cumplimiento del programa de exportaciones es motivo de sanción para la empresa, que debe restituir las exenciones obtenidas. Sólo las grandes empresas del sector han resultado beneficiadas. A partir de marzo de 1990 el BEFIEX fue suspendido para los nuevos adherentes, manteniéndose para los contratos asumidos anteriormente.

Las presiones externas —amenazas y acciones que motivaron la imposición de derechos compensatorios o *antidumping*— sumadas a las presiones internas, tanto del propio Gobierno como de la opinión pública, llevaron a las autoridades a eliminar poco a poco la totalidad de los subsidios. Los últimos privilegios eliminados se refieren al impuesto a la renta. En 1991 no habrá ninguna ventaja más en esa categoría de tributación. Permanecen sólo las franquicias admitidas por el GATT, es decir, las que se refieren a la exención del impuesto sobre las ventas —del tipo IPI e ICM— y a la suspensión de derechos aduaneros sobre los insumos, piezas o componentes que se incorporen a los productos de exportación (reintegro).

En el decenio de 1970 el Ministerio de Relaciones Exteriores patrocinaba la participación de las empresas brasileñas en las ferias en el exterior. Inicialmente los exportadores brasileños cubrían sólo el pago del flete de las muestras. Los gastos del montaje y funcionamiento del pabellón del Brasil eran de cargo del Gobierno. Poco a poco, fue retirándose ese apoyo y el Gobierno empezó a pagar sólo la ubicación del espacio o ayudaba en la coordinación del evento. Ultimamente, el sector de promoción comercial (SECOM) de la embajada brasileña en el país sede de la feria sólo contribuye con las invitaciones y la correspondencia, entregada directamente a los clientes/importadores del sector correspondiente. De la misma forma, en un intento por reforzar en el Brasil la actividad de las ferias, el Consejo de Desarrollo Comercial del Ministerio de Industria y Comercio patrocinó durante algunos años la visita de compradores del exterior a ferias sectoriales especializadas que ya habían logrado cierto prestigio.

2. Política cambiaria

En la época en que la inflación fue baja, el tipo de cambio se mantuvo estable por largo tiempo. Posteriormente la creciente inflación redujo los plazos de los ajustes, y el deterioro de la economía tras la segunda crisis del petróleo dio lugar a maxidevaluaciones. El aumento del impulso inflacionario y la necesidad de mantener las exportaciones a un ritmo de crecimiento adecuado, para tener un excedente comercial, acabaron por generar un proceso de minidevaluaciones diarias de la moneda, lo que permitía a los exportadores continuar exportando, incluso con costos de producción que superaban, al cabo de un tiempo, el porcentaje de la devaluación. Pero en la segunda mitad de la década de 1980 hubo varios períodos de congelamiento del tipo de cambio, lo que llevó a los exportadores a la desesperación y muchos empezaron a operar con pérdidas. Esa situación ha afectado el ánimo de los exportadores, y como consecuencia se ha notado una caída o paralización de las inversiones. Sólo se ha invertido en el mantenimiento básico y en la sustitución de máquinas obsoletas o irrecuperables. La creación de nuevas filiales en el interior también ha debido suspenderse.

La hiperinflación ocurrida entre septiembre de 1989 y marzo de 1990, que se desató después del Plan Verano, y la conmoción creada por el programa de estabilización del Gobierno, anunciado en marzo de 1990, contribuyeron a frenar aún más la expansión del sector.

D. FORMACION DE RECURSOS HUMANOS

Durante casi un siglo, la alfabetización de la población del Vale do Rio dos Sinos, así como de otras regiones del estado, estuvo a cargo de la comunidad. Poco a poco, el estado fue creando escuelas encargadas de administrar del primero al quinto año de la enseñanza primaria. Entre 1930 y 1962 todas las escuelas secundarias de la región dependían de congregaciones y comunidades religiosas.

En 1955 se fundó en Nôvo Hamburgo la primera escuela pública secundaria, que dio origen al Colegio Estadual "25 de Julho", cuyo aporte a la educación en la región ha sido notable.

Sin embargo, la tradición que tenían los dirigentes empresariales y comunitarios de preocuparse por la educación les llevó a participar en la enseñanza técnica, a fin de dar una base de sustento al creciente auge industrial de la región. Así fue como en el decenio de 1960 se crearon las escuelas técnicas, que fomentaron no sólo la formación profesional, sino también el apoyo y la valorización de la cultura tecnológica de la región. La instalación de modernos laboratorios, que permitieron la realización de ensayos y pruebas de insumos y materias diversas, elevó el valor del producto final, ya fuera éste el cuero, la suela, la máquina o el calzado mismo.

1. Escola Técnica de Curtimento

La Escola Técnica de Curtimento del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), en Estância Velha, fue creada en 1965. El SENAI fue creado en el decenio de 1940, como entidad autónoma, bajo la tutela de la Confederación Nacional de la Industria. En cada estado, el consejo regional, bajo la orientación directa del Presidente de la Federación de Industrias, administra su red de escuelas profesionales. Sin duda alguna, el SENAI ha sido uno de los principales gestores del proceso de industrialización del Brasil. Su contribución ha sido notable, y se destaca incluso por la ausencia o escaso interés del poder público, desinterés probablemente motivado por el propio buen desempeño del SENAI.

Cabe señalar que los curtidores de Rio Grande do Sul, liderados por el Sindicato de Estância Velha, realizaron una vigorosa acción de presión ante los legisladores y las autoridades, pudiendo conseguir dos hechos sorprendentes para la época. En primer lugar, llevaron la escuela a una pequeña ciudad, en esa época, Estância Velha, donde estaban concentradas la mayoría de las curtiembres de Nôvo Hamburgo, São Leopoldo, Portão e Ivoti. Para ello debieron resistir a los que pretendían llevar la escuela a São Paulo o incluso localizarla en otros municipios de la región. En segundo lugar, crearon una escuela técnica de segundo grado que se desviaba de los esquemas de la época, en la que se aceptaba la actuación del SENAI sólo en la docencia —formación de operarios y operadores— a nivel de primer grado. Durante sus 25 años de existencia la escuela formó centenares de técnicos que trabajan en curtiembres, fábricas de calzado, secciones de acabado, productoras/distribuidoras de productos químicos, agencias de exportación y el comercio en general. Muchos ex alumnos han llegado a ser empresarios prósperos, y numerosos técnicos han tomado cursos rápidos para capacitarse en diversas especializaciones.

En la década de 1980, por un convenio con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), se organizó en la escuela una estación piloto para el tratamiento de efluentes. Esta ha servido para probar las diversas alternativas en esa materia, sobre todo en el tratamiento secundario de efluentes. Junto con el laboratorio especializado, ha contribuido a la formación de técnicos y a la realización e implantación de proyectos de tratamiento en las curtiembres del país, colaborando así con la preservación del medio ambiente.

El Proyecto SENAI/ONUDI representó inversiones superiores a 600 000 dólares, y transformó a la escuela en el núcleo más importante a nivel mundial en lo referente a curtiduría y tratamiento de efluentes. Como consecuencia, las multinacionales de productos químicos están creando en la región laboratorios y centros de investigación, que antes sólo tenían en sus oficinas principales en el hemisferio norte. Todo ese conjunto de factores provocará un mejoramiento del cuero, de los procesos de estampado y acabado, y posibilitará la transformación de las pieles brasileñas defectuosas, con larvas y garrapatas, en cueros aceptables.

Recientemente, la Associação Brasileira de Químicos e Técnicos em Curtimento (ABQTIC), que en la práctica funciona como una asociación de ex alumnos, construyó su sede contigua a la escuela. Mantiene con ésta un intenso intercambio y, al mismo tiempo, cierta vigilancia para que la enseñanza esté siempre actualizada.

De la misma forma, la entidad gremial de los curtidores, la Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL), constantemente intercede ante el sistema SENAI/FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), exigiendo inversiones y mayor atención para la escuela.

Por cierto que de las 30 escuelas o más dependientes del SENAI en Rio Grande do Sul, la de curtiduría es la que ha recibido más críticas y apoyo de los empresarios. Por eso es la que presenta mayor eficacia en la enseñanza que imparte. Cabe destacar, asimismo, la importancia que ha tenido que las escuelas estén a cargo de directores dinámicos e innovadores. En el caso en cuestión, la escuela estuvo dirigida por dos personas que llegaron a ser directores regionales del SENAI; uno fue nombrado director de la escuela de calzado, y un tercero asumió el cargo de secretario general de la AICSUL. El actual director fue llamado del sector empresarial.

Otro punto que vale la pena mencionar es la propia especialización y el tamaño de la unidad escolar. El total de casi 300 alumnos por año, 30 profesores y 14 funcionarios representa un alto costo para el SENAI. Sin embargo, ese costo queda ampliamente compensado por el aprovechamiento que se hace de los alumnos en la industria, pues van a trabajar efectivamente en el sector dada la alta capacitación que reciben.

Esa fructífera experiencia demuestra que las escuelas técnicas —industriales o agrícolas— deben tener estrecha vinculación, e incluso proximidad geográfica si es posible, con el sector al cual van a atender. Solamente con una vinculación de ese tipo la escuela puede mantenerse actualizada en su instrucción. Los profesores/instructores conviven, en la misma ciudad, con los empresarios y técnicos, y ello les da una motivación más para mantenerse constantemente actualizados.

Los propios alumnos de la escuela, oriundos del lugar, sean hijos de empresarios o de maestros de producción, exigen que la dirección y el cuerpo docente impartan una enseñanza actualizada.

En la conmemoración de los 25 años de la fundación de la escuela de curtiduría, un ex alumno de la primera promoción de graduados comentó, con mucho orgullo, que era el primer ex alumno que tenía un hijo formado en la escuela. Ese tipo de relación cariñosa de toda la comunidad pone en acción un cúmulo de fuerzas y energías de valor incalculable para el mantenimiento de un alto nivel de enseñanza, lo cual se refleja, en forma concatenada, en todo el sector industrial de la región y del país.

2. Escola Técnica de Calçado

La Escola Técnica de Calçado del SENAI fue creada en 1947, impartiendo cursos de mecánica, ebanistería y calzado. Desde el principio, los cursos de calzado, modelaje, corte, costura y montaje recibieron el mayor número de alumnos. En los años cincuenta y sesenta la escuela contribuyó a la formación de operarios y maestros para las industrias del calzado y de maquinaria.

En 1972 la unidad docente absorbió el curso técnico de calzado, creado por una fundación en 1968, y pasó a ser la segunda unidad docente del SENAI del estado de Rio Grande do Sul, a nivel de segundo grado. Sin embargo, al continuar con los cursos de mecánica y ebanistería, la escuela no pudo especializarse y enfrentó graves problemas, causados por la deserción de profesores e instructores a principios del decenio de 1980. Eso provocó la reacción de los empresarios, quienes promovieron una profunda modificación estructural de la entidad, transfiriendo el área de mecánica a otra unidad docente del estado y especializando al alumnado en el rubro del calzado. El objeto era producir un gran impacto, es decir, era crear un centro de excelencia, al cual contribuyeron los fabricantes con recursos financieros y los proveedores con equipos a precios reducidos.

En ese período, el SENAI del estado de Rio Grande do Sul creó un centro en Sapiranga, el SENAI del estado de São Paulo instituyó una escuela técnica en Franca, y los SENAI de los estados de

Bahía y de Paraíba abrieron unidades docentes en Salvador y João Pessoa, respectivamente, en el Nordeste. También en Criciúma, Santa Catarina, se creó un curso a nivel profesional. Por su parte, en Rio Grande do Sul la región de Paranhama —Três Coroas e Igrejinha— y el Vale do Taquari están solicitando el establecimiento de escuelas de capacitación.

Este cuadro de propagación de escuelas debe proporcionar a la industria brasileña una perspectiva promisoría para el decenio de 1990, pues las escuelas van acompañando el desplazamiento de la industria hacia diversas regiones del país, en busca de mano de obra.

El gran desafío que enfrentan las escuelas de calzado tiene relación con la demanda de profesionales competentes que hay en el sector, que hace que los profesores abandonen las escuelas para asumir empleos en fábricas o agencias de exportación, con sueldos tres a cuatro veces superiores. Ese fenómeno hizo caer a la Escuela Técnica del Calzado en una grave y dañina rotación de profesores. Se trata de un caso pertinaz de inversión del orden: en lugar de que el mercado laboral absorba a los graduados, va directamente a las fuentes del conocimiento y contrata a los profesores, causando grandes dificultades para mantener un adecuado nivel de enseñanza.

3. Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha

La Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha fue creada en 1966. Es una escuela politécnica, la mayor de la región, que surgió como resultado de convenios entre los gobiernos federal, estatal y municipal. El municipio cedió una considerable porción de terrenos, donde la Unión construyó la escuela y montó los laboratorios, instalaciones y salas de clases —proyecto aún no terminado— haciéndose cargo el estado de Rio Grande do Sul, por intermedio de una fundación, del costo de su mantenimiento. Las actividades se iniciaron en 1966.

La escuela imparte cursos de química, mecánica, electrotecnia y, recientemente, electrónica. Funciona también en forma vespertina, con los mismos cursos, para alumnos que ya hayan completado la educación secundaria. Hay unos 1 500 estudiantes matriculados, y anualmente se forman cerca de 200 técnicos que egresan con un buen nivel de formación y aptos para ingresar al mercado del trabajo.

Esta escuela tuvo y tiene enorme importancia para la industria de todo el Gran Pôrto Alegre y, en el Vale do Rio dos Sinos, para las industrias de apoyo —máquinas, equipamientos, matrices, hebillas, adhesivos y otros productos químicos— que absorben a muchos de los egresados de esta escuela.

En su consejo técnico y administrativo participan diversos empresarios de la región, que siempre tratan de orientar la dirección de la escuela hacia la atención de las necesidades de la industria. Compete también al consejo elaborar una terna para el nombramiento del director, decisión que corresponde al Gobernador del Estado. El mantenimiento de esta entidad ha sido la mayor contribución del Gobierno del Estado de Rio Grande do Sul al sector del cuero, el calzado y productos afines.

4. Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA)

Con dos escuelas técnicas funcionando, la del cuero y la del calzado, en 1972 los dirigentes empresariales, estimulados por la Secretaría de Tecnología Industrial (STI), recién creada como dependencia del Ministerio de Industria y Comercio por el ministro Marcus Vinicius Pratini de Moraes (posteriormente llamado el Ministro del Calzado por el apoyo dado al sector), crearon el Instituto Brasileiro do Couro, Calçados e Afins con el apoyo de la FIERGS y del SENAI de Rio Grande do Sul. El instituto debía

funcionar junto a la escuela de curtiduría, aprovechando sus instalaciones para llevar a cabo estudios e investigaciones de interés para el sector.

Sin embargo, la FIERGS nombró presidente a un conocido industrial del calzado, lo que disgustó a los curtidores, que dejaron de colaborar con la nueva entidad y empezaron a boicotearla. Un año después ésta terminó por ser transferida a la Associação Comercial e Industrial de Nôvo Hamburgo (ACI/NH), donde pasó a funcionar con el decisivo apoyo de la STI.

Entretanto, le faltaba a la entidad una base de sustento para el costeo básico de su planta de personal, por lo cual se decidió en 1975-1976 transformar el instituto en un centro tecnológico, con forma de cooperativa en que los socios pagarían una mensualidad proporcional al tamaño de sus empresas.

En 1979 la entidad obtuvo recursos para montar su laboratorio de ensayos físicos, y empezó a editar una revista técnica que fue pionera en el sector, obteniendo así aceptación y credibilidad. Con la adopción de normas técnicas extranjeras y la edición de otras publicaciones importantes se consolidó el Centro, principalmente ante los exportadores, que se estaban esforzando por aumentar el valor de sus productos. Se contrataron técnicos extranjeros para los cursos, charlas y seminarios y, de esa forma, el número de socios activos aumentó.

En esa época, el Centro obtuvo un terreno junto al parque de exposiciones de la FENAC y, en 1982, consiguió recursos del Gobierno del Estado y más tarde de la Finança de Estudos e Projetos (FINEP) de Rio de Janeiro para la construcción de una sede propia y la ampliación de sus laboratorios. En 1982 se inició la biblioteca y el núcleo de información, con intensa actividad en traducciones. En 1984 el Centro se trasladó a su nueva planta física, y allí realizó el primer congreso brasileño de tecnología del calzado. En 1985 se instaló el laboratorio de química y, al año siguiente, se creó el departamento de automatización industrial, pasando el centro a funcionar como Secretaría Ejecutiva de la Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), con miras a lograr la normalización del sector.

Anualmente centenas de profesionales reciben algún tipo de especialización en cursos de corta duración. El Centro complementa la formación de las escuelas, procurando actuar en consonancia con las necesidades verdaderas de la industria.

Cabe destacar que la rivalidad entre los fabricantes (clientes) y los curtidores (proveedores) terminó por apartar al Centro de la Escuela de Curtiduría y por consolidar otra entidad de apoyo al sector. La escuela se desarrolló y se fortaleció también en materia de investigación y asistencia técnica a las curtiembres. El Centro, debido a la pujanza de la escuela en el ámbito del cuero, terminó por buscar nuevos espacios en el mercado —adhesivos, componentes diversos y materiales sustitutivos del cuero— y, de esa forma, contribuyó decisivamente a impulsar los adelantos tecnológicos del sector.

También cabe resaltar que el Centro, como sociedad civil y autónoma, posee mucha flexibilidad operativa y puede promover ciertas actividades que las escuelas del SENAI, con su administración más centralizada, tienen mayor dificultad en ejecutar. De esa forma, al mismo tiempo que se complementan, las escuelas y el Centro siempre mantienen una rivalidad saludable que estimula el perfeccionamiento, por consiguiente todo el sector resulta beneficiado.

Ningún otro sector industrial brasileño tiene a su disposición cuatro instituciones de apoyo, formación y especialización de recursos humanos. En un principio hubo cierto cuestionamiento en cuanto a si no habría superposición, redundancia o duplicación de esfuerzos al existir tanto las escuelas como

el Centro. A primera vista podría haberse concordado con los que así opinaban, pero un dirigente empresarial respondió: "Debemos dejarlo así, es preferible tener dos entidades que presten el mismo servicio que tener una sola que preste un servicio nulo o malo."

El número medio de alumnos por año es bastante alentador (véase el cuadro 9). A estos números deben sumarse los participantes de otros cursos, seminarios, congresos, jornadas técnicas o charlas que perfeccionan y enriquecen la cultura específica del sector.

Cuadro 9

NUMERO MEDIO DE ALUMNOS POR AÑO

	Cursos regulares	Cursos rápidos/ especialización	Total
Escuela de curtiduría	30	120	150
Escuela de calzado	30	800	830
Fundación Liberato	200	-	200
Centro tecnológico	-	400	400
Total de alumnos	260	1 320	1 580

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990.

5. Nivel superior

No debe olvidarse a las instituciones de nivel superior, que debido al carácter generalizador de sus cursos, no han tenido una contribución directa al desarrollo de la industria del calzado.

Al final del decenio de 1950, en São Leopoldo, los jesuitas crearon la Facultad de Economía del Vale dos Rio dos Sinos, la que a partir de 1970, junto con otras facultades, se constituyó en la Universidade do Vale do Rio dos Sinos, que hoy cuenta con más de 20 000 alumnos provenientes del Gran Pôrto Alegre.

En la misma época, las prefecturas municipales de Nôvo Hamburgo (1969-1970) y de Taquara (1972) crearon cursos superiores, a saber, la Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior de Nôvo Hamburgo (FEEVALE), que tiene diversos cursos, y la Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Taquara (FACCAT), con cursos de ciencias contables y administración de empresas.

Lamentablemente, las instituciones de nivel superior no han logrado crear cursos orientados hacia el sector del cuero y calzado. Sólo la FEEVALE ha hecho tentativas con los cursos de tecnólogo en cuero y calzados; sin embargo, por haberse limitado casi a repetir los cursos de nivel secundario ofrecidos por la SENAI, hasta con los mismos profesores, los resultados obtenidos han sido escasos y los cursos han sido ofrecidos en forma esporádica. Incluso aceptando ciertas reglamentaciones dispuestas por el

Ministerio de Educación, es inconcebible que en los cursos de administración de empresas impartidos en las ciudades de São Leopoldo, Nôvo Hamburgo y Taquara, donde se concentran cerca de 2 000 empresas, ciertas disciplinas no ofrezcan contenidos orientados al quehacer cotidiano del sector del cuero y calzado.

Se trata, aparentemente, de la suerte común de varias facultades de América Latina, donde imperan el academicismo utópico y el desinterés frente a la realidad que las rodea.

E. EL PAPEL DE LAS ENTIDADES GREMIALES Y PROFESIONALES

Los inmigrantes alemanes, que poblaron el Vale do Rio dos Sinos en el siglo XIX, fueron abandonados a su propia suerte, sin asistencia alguna del Gobierno imperial o del provincial. Tuvieron que procurarse un mínimo de educación mediante las escuelas parroquiales, donde el pastor —en el caso de los protestantes— o el sacerdote —en el caso de los católicos— se ocupaban también de la docencia. Las comunidades religiosas, y después los clubes de canto, pelota, cazadores (práctica de tiro al blanco), gimnasia, y otras actividades sociales ejercieron una considerable influencia, ya fuera en la formación de líderes o en la creación de un vigoroso espíritu asociativo que perdura hasta hoy y que, con el transcurso de los años, ha contribuido a la formación y al buen desempeño de las entidades gremiales.

En este siglo, el que Alemania haya perdido las dos guerras mundiales llevó a las autoridades gubernamentales y a la opinión pública a considerar con cierto desdén y mala voluntad lo que sucedía en el Vale do Rio dos Sinos. Por sentirse políticamente discriminados, los descendientes de alemanes se concentraron en el trabajo arduo y en la unión de sus esfuerzos, en la consolidación de las escuelas secundarias y en la formación de entidades gremiales, para defender sus intereses y obtener el apoyo del Gobierno. Sin duda alguna, dichas entidades gremiales tuvieron una importante participación en el desarrollo del sector del calzado en el Vale do Rio dos Sinos.

Como se aprecia a continuación, es grande el número de entidades gremiales vinculadas directamente con los sectores de cuero y calzado. En el anexo se describe brevemente a cada una.

- FENAC — Feira Internacional do Calçado;
- ACI/NH — Associação Comercial e Industrial de Nôvo Hamburgo;
- AICSUL — Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul;
- ABICALÇADOS — Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;
- ASSINTECAL — Associação das Indústrias de Componentes Sintéticos para Calçados;
- SINDIMAQ/ABIMAC — Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas/Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos;
- ABAEX — Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados;
- ABQTIC — Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos em Curtimento;
- ABTC — Associação Brasileira dos Técnicos em Calçados;
- ABECA - Associação Brasileira de Estilistas de Calçados.

Contemplando desde fuera el panorama del Vale do Rio dos Sinos, el observador no atento a las particularidades del sector puede confundirse con tantas entidades gremiales. Incluso puede que esta profusión resulte un tanto disgregante, aun cuando sin duda alguna contribuye a la formación de líderes, a la correcta formulación de los problemas, y a encontrar el camino para las respectivas soluciones.

En realidad hay un constante espíritu de vigilancia, y cuando surge algún problema cada entidad quiere ser la primera en informar a las autoridades para encontrar la debida solución. A veces surgen

confusiones cuando se invita a las autoridades a visitar la región y no se les avisa a las entidades, o cuando hay cierta intromisión de una en la esfera de influencia de otra.

En 1989 se hizo la tentativa de crear una cámara que reuniese a todas las entidades, a fin de conseguir una mayor eficacia en la labor gremial y, al mismo tiempo, poder reunir fuerzas y recursos para proyectos de mayor envergadura y efecto. Aparentemente la iniciativa quedó frustrada por el momento por el cual atravesaba el país —difícil y de indecisiones políticas y económicas— y por la falta de una definición clara de los mecanismos que permitirían a cada entidad continuar con sus respectivas líneas de actuación. Además, debe señalarse a las organizaciones patronales, dispersas por Rio Grande do Sul y por el Brasil, que participan en las negociaciones laborales y que, en los últimos años, han sido llamadas a la dura realidad de las reivindicaciones de los trabajadores, reunidos en torno a sus sindicatos.

Capítulo III

**EL DESAFIO DE LA DISTRIBUCION FISICA
Y SUS COSTOS****A. LA ETERNA DESVENTAJA DE AMERICA DEL SUR**

En esta área se sitúa lo que probablemente sea el punto más débil de la industria del calzado en relación a su competitividad internacional. De todas las manufacturas brasileñas embarcadas hacia el exterior, el calzado presenta el costo más alto por tonelada.

Para los principales países compradores, tanto de Europa como de América del Norte, el calzado originario del Brasil presenta el flete más elevado, aun cuando se lo compare con el calzado procedente de países geográficamente más lejanos. Las tarifas de Corea del Sur y de la provincia china de Taiwán hacia Nueva York, casi el doble de la distancia entre Rio Grande y Nueva York, son inferiores a las vigentes para esta última ruta.

Este desfavorable cuadro tiene las siguientes causas básicas:

a) América del Sur está fuera de las rutas de mayor densidad de tráfico marítimo, situadas en el hemisferio norte. Esa situación no sólo afecta al calzado brasileño, sino a todas las exportaciones e importaciones de la región que utilizan servicios marítimos regulares, y representa un serio obstáculo para el incremento del comercio exterior de América del Sur. Sólo una acción común y enérgica, con la participación de los países interesados, y la coordinación de los espacios entre los usuarios del sistema en ambos sentidos, podrá atenuar esta desventaja de índole geográfica y de densidad económica.

En el hemisferio norte se concentra 90% de la población mundial, 95% del poder adquisitivo, 95% de la capacidad industrial y 77% de la superficie terrestre. Por lo tanto, es preciso que se forme conciencia sobre la necesidad de hacer un esfuerzo hercúleo para compensar y superar esa gigantesca diferencia de poderío económico, que induce a ventajas en lo que se refiere al transporte y fletes.

b) Desde un principio, las exportaciones se han concentrado en los Estados Unidos, país que tiene por tradición comprar a valor fob puerto de embarque brasileño, por cuanto adopta dicho valor como base para la tributación aduanera. De esa manera, los importadores pagan los seguros y fletes, lo que hace perder interés a los fabricantes brasileños y a sus gremios en el transporte.

Si no hay presión o reacción de quienes embarcan y están teóricamente en las mejores posiciones para negociar y obtener rebajas en los fletes, las empresas navieras tienden a cobrar los precios más altos. Dado que no son los fabricantes brasileños quienes asumen el pago del flete, no hay manera de hacerlos participar en una acción de presión para tratar de obtener una reducción de costos.

Los fabricantes brasileños no entienden o no quieren entender que esa situación desfavorable reduce su competitividad frente a otros participantes internacionales, y que en la medida que aumenten los fletes por alzas en el petróleo o por otras razones, ellos son los que resultan perjudicados en su competitividad. También, en la medida que no hayan más incentivos, ni cuero abundante, ni mano de obra barata, una diferencia de 0.10 dólares por par de zapatos representa, a lo largo de los años, un valor considerable.

El sistema de consolidación de cargas procedentes de diversas fábricas y negociadas por intermedio de varios agentes, y bajo el que los exportadores reciben su pago por la presentación de la guía de los embarcadores y no de un conocimiento de embarque, distancia más aún a los exportadores de lo relativo al flete (véase el gráfico 6).

c) Finalmente, el fuerte monopolio ejercido por las conferencias de fletes y la escasa contratación de líneas no conferenciadas (*outsiders*) —todo esto sustentado por la ley brasileña de reserva de carga— han dificultado los esfuerzos que los compradores han hecho para obtener reducciones en los precios de fletes. Sólo un esfuerzo conjunto de los compradores, sus agentes, despachadores de carga y fabricantes podrá mejorar su posición negociadora frente a las conferencias de fletes, que no han dado la más mínima atención a las esporádicas gestiones que se han hecho para una revisión de las tarifas.

B. COMPETENCIA CON EL TRANSPORTE CAMINERO O FERROVIARIO

Durante los últimos años el mercado norteamericano ha absorbido anualmente de 70 a 90% de las exportaciones brasileñas de calzado, en parte por la facilidad con que los principales mercados en Europa reciben el calzado de los países vecinos. Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, los Países Bajos y Suiza, que anualmente importan cerca de 600 millones de pares, reciben buena parte del calzado por vía terrestre, en un plazo máximo de 36 a 48 horas para las distancias menores y en un máximo de 72 horas para las mayores. España, Grecia, Hungría, Italia, Portugal, Rumania y Yugoslavia pueden usufructuar de esa proximidad geográfica.

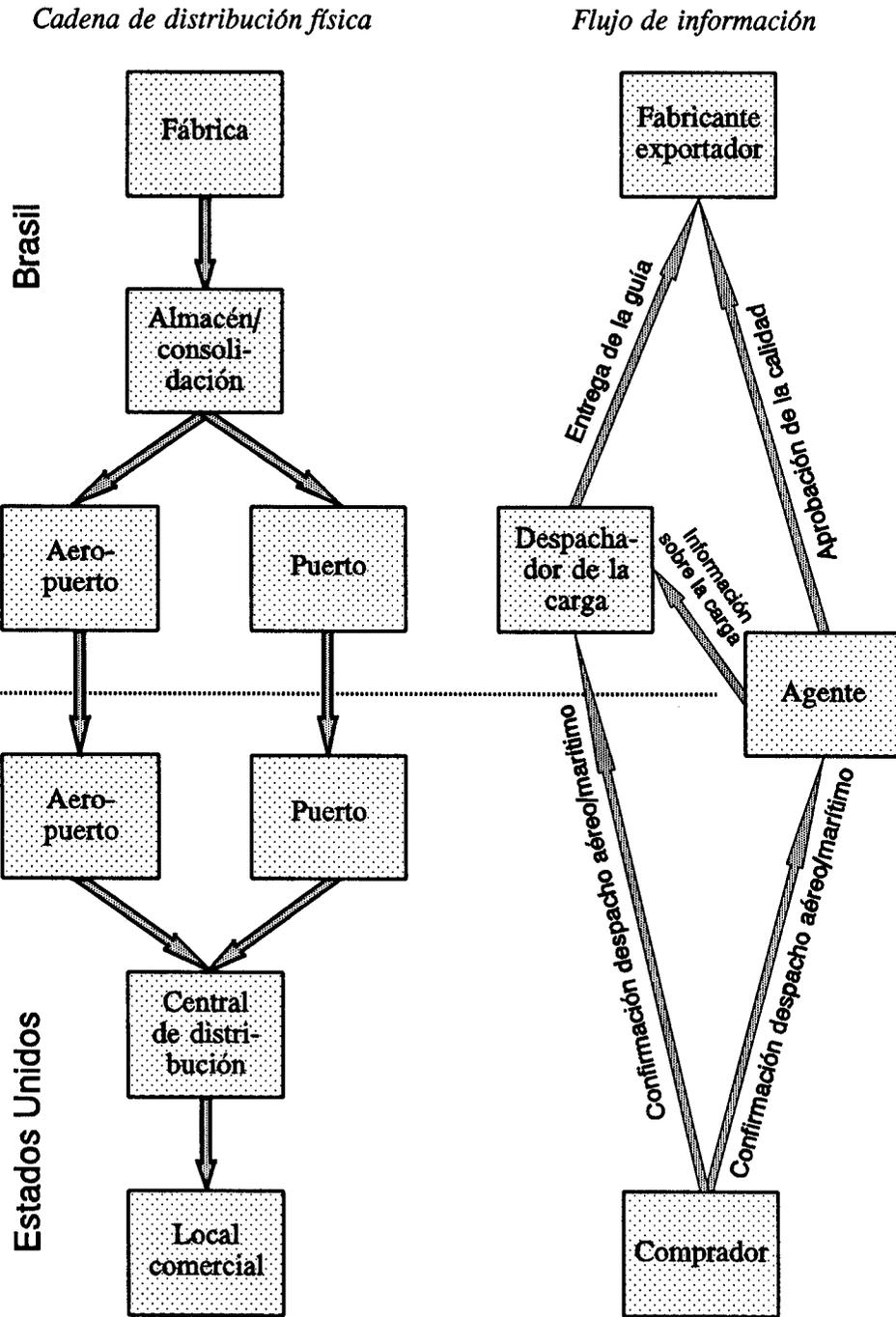
El Brasil, para poder competir, necesita producir con 18 a 25 días de anticipación, pues ese es el tiempo que se demora entre Rio Grande y Amsterdam o Hamburgo, y vender cada par a un precio inferior en 0.50 dólares. Considerando además que en Europa, por la menor distancia y los contactos más directos, es posible eludir a los intermediarios, el calzado brasileño debe costar de 0.70 a 1.30 dólares menos por par. Queda aún el riesgo que representa comprar a un proveedor situado a una distancia de 600 a 1 200 kilómetros, en comparación con uno de América del Sur, que dista 13 000 kilómetros de Europa. Tales son las razones por las que las ventas del calzado brasileño a Europa han progresado lentamente.

C. DIFICULTADES RELACIONADAS CON LOS EMBARQUES

Desde que se iniciaron las exportaciones a Australia han habido dificultades originadas por la bajísima frecuencia con que llegaban los buques. Sin embargo, han habido compradores que han mantenido su fidelidad y constancia. Por su parte, los fabricantes brasileños han aceptado resignados esa adversa situación, y han tratado de cumplir con los plazos de entrega, dando prioridad a los pedidos o trabajando horas extras, hasta sábados y domingos, para atender a sus clientes del otro lado del mundo.

Gráfico 6

SISTEMA DE CONSOLIDACION DE CARGAS



Fuente: Elaboración propia.

Durante muchos años, cada anuncio de la próxima llegada de un buque con destino a Australia era motivo de agitación entre los agentes, despachadores, fabricantes y hasta los proveedores en Rio Grande. Por eso, con la esperanza de superar el mayor de los desafíos, durante muchos años nadie dejaba de colocar su preciosa carga a bordo. La Carteira de Comércio Exterior (CACEX) y el Servicio de la Renta Federal también colaboraban en esa "misión imposible". Sin embargo, últimamente, debido a la paralización de las faenas y a las huelgas en el sector portuario, en el propio Servicio de la Renta Federal y en la CACEX, al llegar las remesas de calzado al puerto de Rio Grande, el buque atraca pero sigue viaje sin la carga, situación que es perjudicial para todos. Como el próximo buque llega algunos meses después, los pedidos se cancelan.

Hoy sucede con el comercio con Australia, pero mañana puede ser con Europa y por último con los Estados Unidos, de modo que el Gobierno brasileño debe impostergablemente hacer funcionar los puertos del país, o su competitividad se verá seriamente afectada.

Al parecer no queda otra alternativa que adoptar el modelo implantado por el Gobierno de Chile para el puerto de Valparaíso en 1981. En ese modelo se contemplaba una reforma completa de la administración portuaria, que significó pagar indemnizaciones por un valor de 30 millones de dólares, con la posibilidad de que el sector privado interviniera en las faenas de manejo y carga de las mercancías. Entre los resultados obtenidos, por cierto significativos, puede destacarse que los embarques de fruta pasaron de 2 060 a 6 500 cajas por hora, la estadía de los buques en Valparaíso se redujo de 129 a 40 horas, los costos de embarque disminuyeron de 0.54 a 0.26 dólares por caja, y se estableció un tercer turno de trabajo con lo que el promedio de horas trabajadas aumentó de 11.5 a 22.5 horas por día.

Los productos como el calzado, que dependen de la moda, son tan perecibles como la fruta fresca. Los bienes manufacturados en general, e incluso los semiacabados y las materias primas, deben cumplir con plazos cada vez más rígidos. Una reacción rápida y una manufactura flexible son imperativos ineludibles para llegar al tercer milenio. Si América del Sur ya tiene la desventaja de su localización geográfica, apartada de los mercados y de las rutas comerciales, ésta es otra razón para que todos los países de la región sigan el ejemplo de los puertos chilenos.

D. TRANSPORTE MARITIMO Y AEREO

A lo largo de los años han variado los porcentajes de calzado exportado por vía marítima y por vía aérea; además, esos porcentajes no se mantienen constantes durante los doce meses del año, pues la decisión final le cabe siempre a los compradores. Cuando se colocan los pedidos, casi todos se solicitan por vía marítima y en las cartas de crédito normalmente se hace referencia a ese medio de transporte y se cita el puerto de destino.

Sin embargo, hasta el momento del embarque pueden producirse dos situaciones que determinen el cambio a embarque aéreo. La primera es que el mercado presente condiciones favorables.

Por diversas razones los comerciantes pueden necesitar con urgencia ciertos modelos y por el temor de perder las ventas piden que los embarques se hagan por vía aérea. Los compradores absorben la diferencia en el costo del flete, que para Europa representa como promedio 0.95 dólares por par y que —según el tipo de calzado— oscila entre 6 y 12% de su valor. Con las ventas garantizadas, los comerciantes incurren de buen grado en ese costo adicional, pues el mercado favorable garantiza que se venderá todo el calzado correspondiente a esos embarques.

La segunda situación es que se produzca un retraso en la producción. Por razones diversas puede que las fábricas demoren las entregas en relación con los plazos fijados en los pedidos o en las carta de crédito. En esos casos, con mucha frecuencia se penaliza a los fabricantes por su retraso, que tienen que cambiar los embarques marítimos por aéreos y por consiguiente, tienen que pagar las diferencias de costos entre los dos fletes.

Para mayor claridad se presenta el ejemplo de un par de zapatos comprado por un importador europeo. El precio tratado es de 10 dólares fob Brasil, con el compromiso de embarque marítimo. Debido a un retraso en la entrega, el importador condiciona la recepción de la mercancía al pago de la diferencia entre lo que costaría el flete marítimo y el valor real del flete aéreo.

De ese modo, en un par de zapatos que vale 10 dólares fob, el importador pagaría un flete de más o menos 0.40 dólares. Como el flete aéreo vale alrededor de 1.30 dólares el par, el exportador debe pagar una diferencia de 0.90 dólares. El pago de esa diferencia se hace de las maneras más diversas, incluso con flete prepago o ajuste de los precios en los embarques siguientes.

Si se ha cerrado el negocio cif Hamburgo por 10.40 dólares por vía marítima, el exportador se ve obligado a embarcar por vía aérea, y también enfrentará la misma diferencia de 0.90 dólares.

Como se ve, esa diferencia puede significar el paso de la ganancia a la pérdida. En un par de zapatos de venta fob 10 dólares, una diferencia de 0.90 dólares por par, es decir, 9% del valor, puede representar efectivamente para la empresa una utilidad cero y hasta una pérdida. Naturalmente, la situación se agrava con productos de menor valor y se atenúa con productos de mayor valor.

No obstante, esa amenaza constante ha forzado a los empresarios a empeñarse por evitar los retrasos en la producción, así como por ser más rigurosos en la selección de sus proveedores, donde puede hallarse el origen del retraso. Algunas empresas programan su producción con apoyo computacional. Hasta se comenta que ciertos fabricantes procuran siempre considerar en el costo la peor situación, es decir, en su precio ya estaría incorporado un eventual aumento para poder hacer frente al flete aéreo.

De cualquier forma, independientemente de la eficacia con que se asuma el excedente que representa el embarque aéreo, la configuración media en los últimos años tanto para Europa como para los Estados Unidos sería 70% de embarques marítimos y 30% de aéreos. Durante el año puede cambiar esa configuración, teniendo en cuenta la iniciación de las estaciones más importantes, es decir, el verano y el invierno. Así, en los meses de enero a abril, que preceden al verano en el hemisferio norte, y de agosto a octubre, que preceden al invierno, la configuración podría ser 60% de embarques marítimos y 40% de aéreos. En los demás meses la situación podría ser 80% de embarques marítimos y 20% de aéreos. Esas configuraciones nada tienen que ver con las frecuencias de zarpe de los buques, puesto que para la costa atlántica de los Estados Unidos, a la que se exportan los mayores volúmenes, hay por lo menos dos salidas semanales, y para Europa hay cuatro salidas mensuales.

E. PUERTOS DE EMBARQUE Y DESEMBARQUE

Los puertos brasileños utilizados son Rio Grande en el estado de Rio Grande do Sul, São Francisco do Sul en el de Santa Catarina, Paranaguá en el de Paraná y Santos en el estado de São Paulo. Naturalmente, el calzado de la región del Vale do Rio dos Sinos se embarca en su mayoría en Rio Grande, distante unos 300 kilómetros, y el producido en la región de Franca, en São Paulo, se embarca en Santos, distante unos 500 kilómetros.

Entre los puertos de destino se destacan: Jacksonville, Norfolk y Nueva York en la costa del Atlántico de los Estados Unidos; Los Angeles, San Francisco y Seattle en la costa del Pacífico de ese mismo país; Montreal y Toronto en Canadá; Bremen y Hamburgo en Alemania; Rotterdam en los Países Bajos, y Tilbury en el Reino Unido.

F. FORMACION DEL PRECIO DEL CALZADO

La incidencia de un flete de 0.45 dólares en un par de zapatos que vale más de ocho dólares puede parecer baja cuando se la compara con otros productos brasileños de exportación. La comparación válida, no obstante, no es con otros productos brasileños sino con el calzado que se comercializa desde los países que compiten con el Brasil, tales como Corea, España, Italia y México. Pero, el flete y seguro marítimos representan sólo una parte del costo de la distribución física, y hay que agregar los costos del transporte hasta el puerto de embarque en el Brasil y del flete terrestre en el país de destino, que suman unos 0.40 dólares más. Por consiguiente, la distribución física de un par de zapatos de mujer desde Nôvo Hamburgo hasta una tienda en los Estados Unidos cuesta alrededor de 0.85 dólares.

En el cuadro 10 se muestra cómo se forma el precio final que paga un consumidor en los Estados Unidos por el calzado proveniente del Brasil. El componente más importante —más de la mitad del precio final— corresponde al margen del minorista, quien a su vez asume todo el riesgo asociado con la importación, ya que el agente/importador trabaja a base de una comisión.

Cuadro 10

**FORMACION DE LOS PRECIOS DESDE EL PRODUCTOR BRASILEÑO
HASTA EL CONSUMIDOR FINAL EN LOS ESTADOS UNIDOS**
(Dólares por par)

	Incremento	Total
1. Precio en fábrica - Nôvo Hamburgo		8.90
+ gastos de despacho + flete hasta Rio Grande	0.10	
2. Precio fob - Rio Grande		9.00
+ flete marítimo y seguro a Nueva York	0.45	
3. Precio cif - Estados Unidos		9.45
+ derechos de aduana (10% del valor fob)	0.90	
+ despachador, flete interno y almacenaje	0.30	
+ costo de financiamiento y carta de crédito por 2 a 3 meses @ 1.5% por mes sobre 9.00	0.40	
+ comisión del importador (10 a 15%) para cubrir los gastos de vendedores y oficina en los Estados Unidos y los gastos de oficina en el Brasil	1.00	
4. Precio al comerciante norteamericano		12.05
+ margen del minorista: 58 a 63% sobre el precio de venta	17.94	
5. Precio final al consumidor norteamericano		29.99

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV

**LA TEORIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER
Y LA INDUSTRIA BRASILEÑA DEL CALZADO**

En su libro más reciente, *The Competitive Advantage of Nations*,* Michael E. Porter, uno de los más renombrados profesores de la Harvard Business School, desarrolla la teoría de que la industria de un país presenta ventajas competitivas cuando coexisten cuatro factores determinantes que interactúan en un proceso dinámico y continuo de mutuo reforzamiento. Por la sólida base teórica y sobre todo por los abundantes ejemplos citados, esa obra ciertamente merecerá la atención de todas las personas interesadas en el desarrollo, en cualquier parte del mundo.

El autor examina más profundamente diez países, a saber, Alemania Occidental, Corea del Sur, Dinamarca, Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, Japón, Singapur, Suecia y Suiza. Son, pues, países grandes y pequeños de tres continentes, razas diferentes, industrias tradicionales y de punta, países vencedores y vencidos en la Segunda Guerra Mundial. Aparece sólo un país de reciente industrialización, Corea del Sur. Pero no se cita ningún país de América Latina, o siquiera del hemisferio sur.

Por tal motivo se considera oportuno asociar las teorías de Porter con la industria brasileña del calzado, para de esa forma lograr dos objetivos concomitantes. Primero, dar al presente trabajo una validez universal, pues hay perfecta concordancia entre las conclusiones y las teorías y ejemplos comentados por el profesor Porter. Segundo, permitir que los encargados del desarrollo de las industrias y de los países, tanto latinoamericanos como otros países en desarrollo, puedan adoptar de inmediato las numerosas sugerencias de este trabajo y la propia teoría de Porter en la aplicación de sus políticas.

Al fin de cuentas, si ya se perdió el decenio de 1980 no se puede seguir malgastando el tiempo. La universalidad y la claridad de la exposición de Porter permiten su pronta aplicación, y no se diga que su modelo es aplicable sólo en ciertos países.

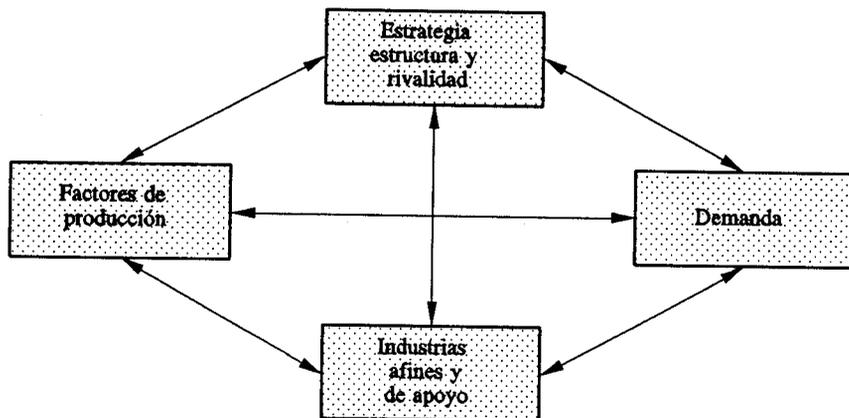
Porter señala cuatro factores determinantes del éxito de un sector industrial: la demanda; los factores de producción; las industrias afines y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Representando gráficamente esos cuatro determinantes se puede formar la figura de un “diamante”, colocando un determinante en cada punta (véase el gráfico 7). Las flechas indican la constante interacción y el refuerzo mutuo del sistema, como se verá más adelante.

*Op. cit.

Gráfico 7

“DIAMANTE” DE LOS CUATRO DETERMINANTES DEL EXITO



Fuente: Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations.

La concurrencia plena de las cuatro puntas del “diamante” configura el grado real de competitividad de una industria en un país, y le confiere las condiciones necesarias para imponerse en el escenario internacional. Los exhaustivos ejemplos que el autor describe corroboran su teoría.

Se pretende, pues, demostrar aquí que también la industria brasileña del calzado, sobre todo los dos polos o conglomerados que se desarrollaron en el Vale do Rio dos Sinos y en Franca encajan perfectamente en el “diamante” del gráfico, y que por esa misma razón han demostrado ser competitivos a nivel internacional.

Se mostrará solamente el caso del Vale do Rio dos Sinos, pues esa región es la que detenta la mayor concentración de industrias y el mayor volumen de exportaciones; se supone también que es la región donde el sistema se presenta con mayor vigor y más interacción.

A. LA DEMANDA

Rara vez se establece una empresa que se dedique de inmediato sólo al mercado externo. La estructuración y consolidación de las empresas o de un sector industrial se da a través de su capacidad para atender primeramente al mercado interno. Por eso Porter coloca, con mucha razón, la demanda interna como uno de los factores determinantes de una ventaja competitiva. El tema parece obvio, pero su importancia ha pasado desapercibida en el análisis del éxito del crecimiento de las empresas.

El consumidor interno exigente induce a las empresas nacionales a adoptar las innovaciones rápidamente y con métodos avanzados. Los canales de comercialización, los mayoristas y los minoristas también ejercen su influencia, con el objeto de lograr la modernización y una mejor calidad de los productos. El tamaño del mercado puede ejercer, asimismo, gran influencia, de modo que en el sector productivo se logren economías de escala que se traduzcan en mayores inversiones y modernización.

Por su parte, la proximidad geográfica, la cultura común y la facilidad de comunicación permiten a los equipos a cargo del producto desarrollar mejor su sensibilidad respecto de las necesidades reales de los consumidores. Los empresarios, al percibir en forma directa el uso que se hace de sus productos, las reacciones de los consumidores y la competencia en el mercado, se esfuerzan por mejorarlos al máximo. En cambio, los consumidores en el extranjero no llegan a provocar cambios de magnitudes comparables a los que provocan los consumidores locales en los empresarios.

También se verifica que el sector del calzado brasileño se benefició de la demanda interna, que le permitió, en el momento oportuno, lanzarse con éxito a los mercados internacionales. Hay tres factores subdeterminantes de la demanda interna que llevaron a la industria del calzado de Nôvo Hamburgo a un constante perfeccionamiento. Su buen desempeño en la atención de las exigencias del mercado interno le hizo adquirir las condiciones necesarias para atender bien las exigencias de los consumidores externos. Esos tres subdeterminantes fueron los siguientes:

a) El crecimiento del mercado interno. Merced a una acelerada urbanización y a la integración de la mujer al mercado del trabajo, se produjo un aumento considerable de la demanda por calzado femenino en las ciudades en que se produjo una explosión demográfica, como Rio de Janeiro, São Paulo y otras capitales. Así, la mujer operaria, la mujer en el comercio, en los bancos, en las reparticiones públicas, en los pequeños negocios, ganaba lo suficiente como para comprar un par de zapatos sin depender del marido. Ese fenómeno sucedió después de la Segunda Guerra Mundial, justamente cuando se consolidó la industria en el Vale do Rio dos Sinos.

b) El gusto de la mujer brasileña por la moda. La fuerte influencia lusoafriana, el estilo de vida carioca, cierto encanto y otros tantos rasgos inherentes a la cultura brasileña, han hecho a la mujer muy sensible a la moda, tanto en el calzado como en el vestuario, lo que ha obligado a los fabricantes a actualizarse constantemente. La existencia de las cuatro estaciones del año en la zona sur del Brasil exigió, desde el principio, dos colecciones por año: otoño-invierno y primavera-verano. Sin embargo, el prolongado verano y el clima tropical fueron los factores que ciertamente obligaron a los industriales a afinar sus conocimientos especializados en la fabricación de sandalias sin taco y con taco medio y alto. Fue por eso que las primeras exportaciones y los primeros éxitos en el exterior vinieron con la exportaciones de un millón de pares de sandalias de cuero, a un precio y una calidad que Italia no podía igualar. Esa constante preocupación por las exigencias de la moda hizo que las empresas se acostumbraran a la flexibilidad en la manufactura.

c) La distancia de los mercados principales. São Paulo y Rio de Janeiro están a más de 1 000 kilómetros de distancia. Ese factor también obligó a los fabricantes a cierta planificación, a la producción de lotes mayores y a una calidad constante. La conquista de esos mercados dio en el país confianza a los fabricantes de Nôvo Hamburgo, alentándolos a invertir en el mercado externo.

Tal vez sea en la demanda interna donde radique la explicación de porqué se exporta un volumen reducido de calzado para hombres y niños. A las sandalias se suman los zapatos cerrados y las botas, pero hasta hoy sigue predominando el calzado femenino, 80% de las exportaciones.

Naturalmente, en el análisis de la demanda interna no todas las observaciones de Porter son aplicables al calzado brasileño, por cuanto cada sector tiene características específicas. Pero, el factor demanda interna siempre tiene importancia en el establecimiento de las ventajas competitivas.

En el caso brasileño, la dedicación total de las empresas al mercado externo las llevó a una desventaja en lo que se refiere a la creatividad, que se perdió por cuanto los modelos a ser fabricados venían del exterior. La consecuencia más notable de ese fenómeno fue que hubo un efecto inverso en cuanto a la presencia en el mercado interno; en efecto, el Vale do Rio dos Sinos ha venido perdiendo terreno, en lo que respecta al calzado de moda en el Brasil, en favor de Minas Gerais.

Finalmente, la importancia de la demanda interna queda de manifiesto en los sectores en que no existe o es muy pequeña, ya que en esos casos tampoco existe la exportación. En el caso brasileño, se pueden citar como ejemplos los guantes, las carteras y las prendas de cuero. Nunca ha habido gran demanda por esos artículos en el Brasil, por eso la participación brasileña en los mercados internacionales es ínfima, a diferencia de lo que acontece con las exportaciones de la Argentina y del Uruguay, países que son exportadores de esos artículos precisamente porque tienen un mercado interno interesante, en parte por el nivel de ingreso de la población y por el invierno más riguroso.

En conclusión, la base interna ha contribuido eficazmente al éxito internacional.

B. LOS FACTORES DE PRODUCCION

En este trabajo el término "factores de producción" comprende, en un sentido amplio, a todos los factores que componen el ambiente en que se desenvuelve la industria, y que de una u otra forma contribuyen a su surgimiento y crecimiento. Incluyen la fuerza laboral, la tierra, el capital y toda la infraestructura. Si bien cada país posee un cúmulo de factores, sólo será competitivo si sabe utilizar inteligentemente los factores de los cuales esté bien dotado. A continuación se analizan esos factores en el caso del Vale do Rio dos Sinos.

1. Recursos humanos

Los descendientes de alemanes procuraron desarrollar, a través de sus comunidades religiosas, la enseñanza primaria y luego la secundaria. Como había católicos y protestantes, se produjo una rivalidad ventajosa, que pasó a las escuelas secundarias. En Pôrto Alegre, São Leopoldo y Nôvo Hamburgo hubo excelentes colegios, como Anchieta, Farroupilha, Cruzeiro do Sul, Conceição, Sinodal, Pindorama y Colégio São Jacó, que contribuyeron a formar las generaciones que en los decenios de 1940, 1950 y 1960 llevaron a la industria del calzado del Vale do Rio dos Sinos a afianzar su predominio en el mercado brasileño. Dos escuelas tuvieron una influencia mayor en Nôvo Hamburgo: la Escola Técnica de Comércio São Jacó, fundada en el decenio de 1930, y la Escola Técnica SENAI, fundada en 1947.

2. Conocimientos específicos

Hubo también conocimientos específicos sobre los aspectos científicos y técnicos en torno al producto en cuestión. Puede citarse, por ejemplo, el curso sobre productos para curtiduría en la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, posteriormente desaparecido debido a la fuerte influencia de la Escola Técnica de Curtimento de Estância Velha.

En ese sentido, tuvo extraordinaria importancia la feliz creación de la Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha (1964); la Escola Técnica de Curtimento SENAI, en Estância Velha (1965); la Escola Técnica do Calçado, hoy SENAI (1968), y el Instituto Brasileiro do Couro, Calçados e Afins, hoy Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (1972).

Solamente más tarde se sentiría alguna influencia de dos instituciones de nivel superior, la FEEVALE y UNISINOS, que se han demorado en atender las necesidades específicas del sector.

3. Recursos naturales

Una serie de factores vinculados a los recursos naturales otorgó ventajas iniciales a la instalación de fábricas de calzado en Rio Grande do Sul. Entre esos factores, destacan al menos tres. Primero, la pampa gaucha, con su facilidad para la crianza de ganado y su abundancia de pieles. Segundo, la primera planta hidroeléctrica, construida en el decenio de 1930, a 15 kilómetros de Nôvo Hamburgo, que proporcionó la energía para la creciente industrialización. Tercero, la proximidad con Pôrto Alegre, con el cual hay contactos por transporte marítimo, ferroviario y vial, que se traducen en una facilidad de movimiento de la producción por vía marítima y aérea.

4. Recursos de capital

El espíritu de ahorro de los descendientes de alemanes sin duda contribuyó a la formación del capital. El Banco da Província, el Banco Industrial e Comercial do Sul, posteriormente denominado Sulbrasileiro y hoy Meridional, y el Banco Agrícola e Mercantil, así como las cajas rurales de cada municipio, contribuyeron al desarrollo en los decenios de 1940, 1950 y 1960. En el decenio de 1960, el Banco Regional de Desenvolvimento Económico (BRDE) hizo una importante contribución de fondos para la ampliación y modernización de las empresas, haciéndolas aptas para iniciar el proceso de exportación en la década de 1970. Posteriormente, los incentivos crediticios concedidos por el Gobierno Federal cumplieron la importante función de estimular la ampliación y la modernización de las empresas. También en los decenios de 1960 y 1970 el Banco do Brasil, con diversas sucursales en la región, contribuyó con recursos.

La reinversión de las utilidades en el sector productivo de la propia región ha sido importante. Es preciso destacar que los empresarios del Vale do Rio dos Sinos han reinvertido sus utilidades en la misma región y en el mismo sector, ampliando sus propias empresas, creando o adquiriendo nuevas industrias, verticalizando las operaciones, realizando fusiones o incorporaciones. Los casos de fuga de recursos del sector hacia las haciendas —soya y ganado— o hacia el sector inmobiliario han sido raros y de poca monta.

5. Infraestructura

La comunidad de Nôvo Hamburgo fue pionera en la lucha por mejorar los sistemas de comunicaciones. Tuvo la intención de crear una empresa propia estatal para implantar el sistema de discado directo en 1962-1963, mas con la creación de la Companhia Riograndense de Telecomunicações se tuvo en 1965 el primer sistema de discado directo a distancia del interior, que posteriormente se extendió a otros municipios. En 1970 se instalaron las primeras cabinas públicas de télex, que eran los puntos de reunión de los agentes de exportación; algunos hasta llegaban a grabar sus mensajes en cintas y esperaban a que las pasaran, por temor a que los competidores se enterasen de sus negocios. Finalmente, a partir de 1976 hubo télex disponible para todos y discado directo a distancia nacional e internacional, lo que facilitó el contacto con los mercados en una época en que la moda redujo los plazos para el lanzamiento de nuevos productos y la rapidez en las modificaciones se hizo crucial. También en esa época la Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos comenzó a ofrecer un eficiente servicio de valijas.

6. Jerarquía entre los factores

De manera muy didáctica, Porter hace otra distinción entre los factores, a fin de comprender mejor la duración de su acción como ventaja competitiva.

a) Factores básicos

Los factores básicos incluyen los recursos naturales, localización, clima y mano de obra no calificada o semicalificada. En general, esos factores son heredados pasivamente, o su creación requiere de poca inversión. Su contribución se limita casi siempre a los productos agropecuarios.

b) Factores avanzados

Los factores avanzados incluyen la moderna infraestructura de las comunicaciones, el procesamiento de datos, la mano de obra calificada y especializada, los ingenieros y los institutos de investigación, los cuales son necesarios en la medida en que se pasa a la producción industrial y que se diferencia y se hace propietarios de una tecnología. Esos factores exigen inversiones en capital humano y físico.

En el caso del calzado, puede notarse como con el transcurso del tiempo se ha evolucionado de las pieles saladas a los cueros curtidos, de los cueros acabados de color negro a diversos colores y acabados refinados, y de los zapatos rústicos, botas y zapatos militares al calzado femenino de moda. Esa evolución se produjo debido al aprovechamiento máximo de los factores, en forma concomitante. Es indudable que las utilidades percibidas gracias a la utilización inteligente de los factores básicos deben ser utilizadas para estimular el surgimiento de los factores avanzados.

c) Factores generales

Entre los factores generales figuran un moderno sistema vial y de comunicaciones, y una universidad con cursos de formación general cuyos graduados puedan prestar servicios en muchos sectores industriales.

d) Factores especializados

Se consideran entre los factores especializados la formación de recursos humanos y la infraestructura, como por ejemplo un terminal portuario frigorizado, uno para productos a granel y otro solamente para contenedores. Cabe destacar que a mediano y largo plazo, los factores especializados contribuyen a la creación de una base de sustentación más decisiva, y pueden ser los que marquen la diferencia con respecto a otros países. En el caso del calzado, Argentina y México poseen ciertamente escuelas secundarias y universidades tan buenas como las brasileñas, pero no crearon en el momento oportuno escuelas técnicas especializadas en cuero y calzado. El mejoramiento de la calidad de los productos, que permitió establecer un foco de diferenciación, proviene del factor de especialización, sobre todo si éste es dinámico y está en constante evolución.

Los factores avanzados y especializados requieren, por tanto, un constante apoyo de las entidades gubernamentales de financiamiento e investigación aplicada, y de las entidades gremiales y profesionales. En el caso en cuestión, conviene resaltar que la propia localización física de las escuelas técnicas en el ambiente mismo de las industrias favorece la integración, la fiscalización indirecta y el apoyo, cuando es necesario, para que no decaiga el nivel de enseñanza. Debe señalarse que la Escola Técnica de

Curtimento fue la que más se benefició de la vigilancia y crítica constante de los empresarios en una primera etapa, y hoy hasta de sus propios ex alumnos, reunidos en la Asociación Brasileña de Químicos y Técnicos en Curtiduría (ABQTIC), que constantemente exige elevados niveles de enseñanza.

C. LAS INDUSTRIAS AFINES Y DE APOYO

En la aplicación de este determinante el Profesor Porter utiliza como ejemplo, entre otros, la industria italiana del cuero, calzado y productos afines. Con las debidas adaptaciones y en escala reducida, por el menor volumen y menor diversificación, se tiene en el Vale do Rio dos Sinos una copia casi fiel de lo que ocurrió y sigue ocurriendo en Italia.

La presencia en el país de industrias proveedoras, afines o relacionadas, afirma Porter, constituye una ventaja natural para todo un rubro industrial. Más fuerte es la ventaja si esas industrias son competitivas, es decir, si son exitosas en el exterior. Entre los puntos favorables de esa coexistencia en el mismo país, se pueden citar el acceso rápido, directo y preferencial a los insumos; la mejor coordinación y el debido acceso a las informaciones e innovaciones; los fuertes vínculos en la cadena productiva; la innovación y mejoramiento de la calidad de los productos; y la proximidad geográfica e identidad cultural, que contribuyen a una íntima colaboración en los programas de interés común.

En el caso de la industria brasileña del calzado, hay que admitir que la existencia de una industria del cuero, ya consolidada en los decenios de 1950 y 1960, permitió que los fabricantes de calzado utilizaran cueros ya aceptados anteriormente en los mercados internacionales. Sin embargo, cuando se iniciaron las exportaciones de calzado, se produjeron roces entre ambos sectores. Los fabricantes recibieron más apoyo del Gobierno, y por breves períodos éste pretendió impedir las exportaciones de cueros, a fin de facilitar aún más el acceso de los fabricantes a la materia prima. Los enfrentamientos entre ambos sectores y las acciones de presión realizadas duraron muchos años, y dieron origen a una rivalidad que ha servido para robustecer a las entidades gremiales y para formar dirigentes.

Ambos sectores resultaron fortalecidos a raíz de esa intensa lucha, que siempre se reanuda cuando hay fuertes fluctuaciones en la oferta y la demanda de cuero, tanto en el mercado interno como en el externo. Afortunadamente, la oferta brasileña de pieles, con el aumento de los rebaños en las regiones del centro y norte del país, ha tendido a satisfacer las necesidades de todos.

Otros proveedores importantes se localizaron en el Vale do Rio dos Sinos, lo que facilitó la formación de un complejo industrial donde se fabrican máquinas y equipos para curtiembres, máquinas y equipos para la manufactura del calzado, productos químicos para cueros y calzado, adhesivos, tacos y suelas, hormas y componentes metálicos. La proximidad geográfica, ya que todas las fábricas están dentro de un radio de menos de 30 kilómetros de Nôvo Hamburgo, permite una interrelación comercial y de informaciones tecnológicas casi instantánea. Las innovaciones tecnológicas fluyen también de los contactos informales entre los técnicos durante las reuniones sociales en iglesias, clubes y asociaciones de padres y maestros. Las ventajas de esa íntima interrelación pueden apreciarse observando las dificultades que tienen otras fábricas de calzado para establecerse en lugares más apartados. Los fabricantes de calzado de Minas Gerais, se quejan constantemente, por ejemplo, de su aislamiento y de la distancia (1 400 kilómetros) que están de los proveedores de componentes, situados en el Vale do Rio dos Sinos.

En el cuadro 11 se da una idea de cómo está formado el mayor complejo de calzado de América, ubicado en una decena de ciudades del Vale do Rio dos Sinos, con la ciudad de Nôvo Hamburgo como polo principal.

Cuadro 11

**EL COMPLEJO DEL CALZADO EN EL VALE DO RIO DOS SINOS,
RIO GRANDE DO SUL, 1988**

Actividad	Establecimientos	Mano de obra ocupada
Industria del calzado	441	109 692
Industria de la curtiembre	61	15 000
Industria de máquinas para cuero y calzado	47	4 000
Industria de componentes	234	30 000
Industria de caucho	21	1 800
Industria de artefactos de cuero	62	6 000
Industrias prestadoras de servicios — ateliers	950	25 000
Agentes de exportación y carga	70	2 000
Otros	<u>100</u>	<u>5 000</u>
Total	1 986	198 492

Fuente: Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados e Afins (ABAEX), *O Calçado Brasileiro*, Nôvo Hamburgo, 1990, p.26

D. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

Este cuarto determinante aborda el ámbito en el cual se crean, organizan y dirigen las empresas, así como la naturaleza e intensidad de la rivalidad entre ellas.

La industria del calzado, así como las del cuero y demás industrias conexas, se estructuró a base de la empresa familiar, siguiendo moldes parecidos al modelo italiano. Esa configuración de pequeñas y medianas empresas familiares constituye un rasgo común a muchos países en el sector del cuero y calzado.

En lo referente a la formación y administración de las empresas, hay libertad y transparencia. Todos los años surgen muchas empresas y otras tantas desaparecen, absorbidas por otras o declaradas en quiebra. Como sucede a menudo con las empresas familiares, la crisis más grave se produce con la sucesión, esto es, con los problemas entre familiares o la falta de preparación de los nuevos directores. Cabe señalar que aún perdura un tipo de administración jerarquizada, muy disciplinada y respetuosa. En ciertos casos el modelo japonés de gestión participativa ha conseguido algunos resultados.

Así, se formó toda una cultura a raíz de la reinversión de las utilidades en la ampliación, modernización y adquisición de nuevas plantas. Esa reinversión, sumada a las fuentes externas de financiamiento, generó un parque industrial moderno y de consideración.

La demanda constante y el bajo costo de la mano de obra han retardado la aplicación de procesos más eficaces de gestión de la producción, que resultarían en una mayor productividad. Las características de la mayor parte de la mano de obra no coadyuvan a la implantación de procesos automatizados, no sólo por la operación en sí, sino por sus altos costos de mantenimiento.

Es innegable la visión de los empresarios, en cuanto a participar en las entidades gremiales o en las instituciones de apoyo al sector. La formación alemana, más gregaria, manifestada en los clubes de canto, tiro, gimnasia y fútbol, en las asociaciones de padres y maestros y en los sindicatos, ha sido un rasgo que ha contribuido a la aparición de las escuelas técnicas, la FENAC, el Centro Tecnológico y de otras manifestaciones colectivas. Es importante resaltar la forma correcta como se ejercen los cargos de presidente de esas instituciones, pues hasta hoy, en casi todas ellas, incluso cuando se trata de un viaje al servicio de la asociación, los gastos respectivos corren por cuenta de la empresa a la que pertenece el dirigente. Los beneficios resultantes de la actividad son traspasados a todos los asociados. Sin embargo, la competencia es fuerte y la colaboración interempresarial se produce sólo en casos aislados.

Existe un fuerte vínculo entre los empresarios y la región. En consecuencia, un posible traslado de las empresas hacia fuera del estado de Rio Grande do Sul encuentra pronta resistencia. Por el momento, no hay empresarios que tengan la visión ni la ambición de formar empresas transnacionales y de expandirse hacia otros países.

E. RIVALIDAD INTERNA

La existencia de una intensa rivalidad interna, es decir, la competencia a nivel del mercado interno, como punto básico para la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva es una de las más sólidas afirmaciones del Profesor Porter. El logra comprobarla con maestría y los ejemplos que ofrece no dejan lugar a dudas. El sector del cuero y calzado del Vale do Rio dos Sinos constituye, en efecto, otro caso en que esa afirmación es válida.

Existía en el pasado y sigue existiendo una fuerte rivalidad entre los fabricantes, entre los proveedores de materias primas —curtiembres— y de otros componentes, y entre los fabricantes de máquinas. Si no fuese por la permanente inflación que hay en el Brasil, ciertamente la competencia sería más implacable aún. La rivalidad es la mayor fuente de presión para efectuar mejoras e innovaciones, y para mejorar la calidad y bajar los precios. El empresario y su grupo, viendo las innovaciones introducidas por sus competidores, teme quedarse atrás o bien puede sentirse estimulado para continuar a la vanguardia incorporando innovaciones más avanzadas. El resultado es que toda la industria se moderniza e incorpora las innovaciones que le permitirán llegar a un nivel internacional.

La concentración geográfica en una misma ciudad o región, como acontece en el Vale do Rio dos Sinos, eleva aún más la intensidad de la competencia. Esta va más allá de los aspectos económicos, y tiende a desbordarse hacia el ámbito emotivo y hasta personal, situación que puede llegar a extenderse a todos los niveles de la empresa.

Cuanto más se fortalezcan las empresas gracias a la competencia interna, mejor preparadas y equipadas estarán para enfrentar el mercado externo. Fue esto lo que sucedió con la industria del calzado en el Vale do Rio dos Sinos. Aparte de tener empresas bien estructuradas, todos los fabricantes querían ser “exportadores”, con el objeto de poder demostrar su capacidad y elevar su rango entre colegas y ante la comunidad y la opinión pública. Incluso surgieron rivalidades entre los municipios del Vale do Rio

dos Sinos, cuando Campo Bom y Sapiranga pasaron a tener un mejor desempeño exportador que Nôvo Hamburgo.

Para destacar la importancia de la concentración geográfica, es decir, de la proximidad entre los competidores, se cita una experiencia del autor de este documento con un importador norteamericano de calzado, durante una negociación sobre precios. A manera de argumento, el estadounidense decía que el precio de siete dólares era muy alto y que podía adquirir calzado de la provincia china de Taiwán a seis dólares. Los fabricantes brasileños no acusaban ninguna reacción, e incluso le aconsejaban al norteamericano que hiciera sus pedidos en el Oriente. Tras varias tentativas frustradas, el comprador estadounidense descubrió que bastaba con decir: “Escuche, acabo de hacer un pedido por calzado similar en la fábrica ‘X’ de la región —conocida del interlocutor— por seis dólares, y no entiendo porqué ustedes no pueden hacerlo”. De inmediato volvía el interés y la negociación continuaba.

F. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LOS DETERMINANTES: EL AZAR Y EL GOBIERNO

Para completar el brillo de su “diamante”, el Profesor Porter lo coloca bajo la luz de dos determinantes externos que también pueden contribuir a concretar las ventajas competitivas.

1. El azar (suerte, casualidad)

Los acontecimientos externos al sector industrial, independientes de las acciones del propio gobierno nacional, pueden contribuir a aumentar o disminuir las ventajas competitivas. Entre otros, Porter cita las variaciones financieras o de cambio en los mercados mundiales, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros, las guerras y revoluciones, las crisis tales como las ocurridas con el petróleo, las innovaciones procedentes de otras zonas, como por ejemplo, la microelectrónica y la biotecnología, y las invenciones importantes.

En 20 años de exportaciones, el sector brasileño del calzado no sufrió ningún impacto directo en sus ventajas competitivas, ya sea a favor o en contra. Es igualmente difícil y subjetivo evaluar o cuantificar en qué medida un acontecimiento político o financiero, acaecido en otra parte del mundo, puede aumentar las ventajas competitivas del sector del calzado brasileño. Sin embargo, es cierto que en el caso de los minoristas norteamericanos, siempre existe la duda de que el movimiento normal de los pedidos pueda ser perjudicado por acontecimientos externos. Estos podrían variar desde las constantes huelgas en los puertos brasileños, que atrasan los embarques de calzado que ya figuran en catálogos impresos y listos para ser distribuidos a los consumidores, hasta la represión en la Plaza de la Paz Celestial en Pekín en mayo de 1989, que causó cierta conmoción en los importadores que estaban dispuestos a aumentar sus negocios con la China.

2. El papel del gobierno

Porter afirma que estuvo tentado de colocar al gobierno como un quinto determinante, pero que no sería correcto hacerlo desde el punto de vista de la competitividad internacional. La función del gobierno se concentra en la influencia que éste ejerce a nivel nacional en los cuatro determinantes. De hecho, puede influir, positiva o negativamente, en la demanda, los factores de producción, la rivalidad y las industrias de apoyo.

En el caso de la industria brasileña del calzado, el papel del Gobierno puede dividirse claramente en dos períodos. El primero, entre 1970 y 1985, con una acción más bien positiva, y el segundo, de 1986 a 1990, con una acción más bien negativa. Las acciones gubernamentales se manifiestan en todos los determinantes del "diamante", alterando su dinámica y provocando reacciones que a su vez causan otras reacciones entre los diversos agentes económicos.

a) El período comprendido entre 1970 y 1985

El período entre 1970 y 1985 estuvo especialmente marcado por una definición clara de los objetivos del Gobierno. Entre otros, destacaba impulsar la economía mediante la promoción de las exportaciones de productos manufacturados.

En relación a los factores de producción, destacaron las sólidas inversiones en infraestructura, carreteras, obras portuarias y telecomunicaciones. Se creó la Secretaría de Tecnología Industrial, que a su vez financió los primeros proyectos del Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. Hubo perspectivas de abundantes recursos para la investigación y la tecnología, también en la universidad.

El aumento de la demanda interna, al que se debe agregar el crecimiento de la demanda externa, provocó el rápido crecimiento de la producción y la valorización del concepto de calidad, la que mejoró en las diversas líneas de calzado de cuero. El aumento de la demanda dio lugar a la importación de cueros y semiacabados, primero de la Argentina y luego de todas partes del mundo, contribuyendo así a una saludable internacionalización del Vale do Rio dos Sinos. Asimismo, el sistema de reintegro, en el caso de las materias primas e insumos diversos utilizados en el calzado de exportación, ha sido un instrumento útil para atender la demanda en todas sus variadas especificaciones.

En cuanto a las industrias conexas y de apoyo, destacó la percepción inmediata por parte de los proveedores de insumos de las consecuencias que tenían para ellos los estímulos y las ventajas otorgados al calzado. Los proveedores dieron la debida sustentación al sector del calzado, con su oferta de bienes y servicios. El hecho más notable, creado por la necesidad de reaccionar rápidamente, fue el surgimiento y desarrollo vertiginoso de las secciones especializadas de acabado de cuero, en Novo Hamburgo y sus alrededores. Hoy se cuenta con cerca de 100 empresas de ese tipo. Además, la industria de máquinas y equipamientos también se integró al proceso de expansión.

En relación a la estrategia, estructura y rivalidad, merece una especial mención el extraordinario efecto de la acción gubernamental, porque obtuvo simultáneamente cuatro resultados. Primero, estableció objetivos claros para los empresarios, estimulándolos a invertir y reinvertir. Segundo, ofreció en forma justa, a todos los exportadores, incentivos y estímulos fiscales y crediticios, que posteriormente fueron retirados. Tercero, valorizó la figura del empresario, concientizándolo respecto de su importancia en el proceso del desarrollo. Cuarto, estimuló y prestigió a las entidades gremiales, para que constantemente llevaran a conocimiento del Gobierno sus dificultades en la conquista gradual de los difíciles mercados externos.

En cuanto a la rivalidad, no hubo mayor efecto, aunque siempre el Gobierno apoyó a las empresas pequeñas y medianas, para que se beneficiaran de los varios programas y pudieran participar en el desarrollo. Seguramente, en algunos períodos, los estímulos fiscales fueron tan favorables que la productividad de las fábricas no se movió a la par que el crecimiento de los negocios.

b) **El período comprendido entre 1985 y 1989**

En el período entre 1985 y 1990 la acción gubernamental influyó de diversas formas en los determinantes.

En relación a los factores de producción, se produjo un retraimiento y una reducción de las inversiones en infraestructura. El sistema de telecomunicaciones experimentó una sensible degradación. Hubo paralizaciones frecuentes de los servicios portuarios, por la falta de una normativa legal que prohibiera las huelgas en los servicios esenciales. Incluso hubo paralizaciones en algunos servicios gubernamentales, como la CACEX y el servicio de la Renta Federal. Desapareció la Secretaría de Tecnología Industrial, con la consiguiente ausencia de apoyo al sector. El Gobierno dio atención prioritaria a la informática, la biotecnología y la química refinada. Por su parte, la enseñanza secundaria y la universitaria también se vieron afectadas por la falta de recursos, una administración deficiente y las constantes huelgas.

No han habido aún repercusiones respecto de la demanda. Nótese, empero, que debido al menor crecimiento económico, el consumo por habitante del Brasil se ha mantenido estable en los últimos años.

En cuanto a la estrategia, la estructura y las industrias de apoyo, el período se caracterizó por la falta de una definición clara de objetivos por parte del Gobierno. Los sucesivos planes económicos —Cruzado, Bresser, Verão, Brasil Nôvo— causaron enormes estragos en la moral de los empresarios y en sus planes de inversión. La elevada inflación en el período 1989-1990, y la consiguiente imposibilidad de conciliar los aumentos diarios de los precios de las materias primas e insumos con los tipos de cambio congelados y permanentemente desfasados, dieron lugar a un profundo desánimo. Los resultados pudieron apreciarse en el desempeño de las exportaciones en el período 1985-1990, cuando el volumen medio permaneció prácticamente igual al de 1984.

Lo más grave fue el cambio en el tratamiento dado al empresario exportador. De ser casi un héroe entre 1970 y 1985, pasó a ser tratado prácticamente como un bandido, por ser responsable de un “modelo exportador” que algunos sectores consideraron como una de las causas de los males del país.

Urge que los empresarios adquieran conciencia de que deberán hacer esfuerzos en los cuatro determinantes, sin que se necesite una vez más la “luz externa del Gobierno” para hacer brillar nuevamente el “diamante” del calzado.

Por su parte, Porter deja bien en claro —y esto sucede en todos los países y en todos los sectores industriales— que a lo largo del tiempo siempre habrá determinantes que influyan más que otros. El ideal sería que la reducción o la falla de un determinante fuese compensada por una mayor influencia de otro.

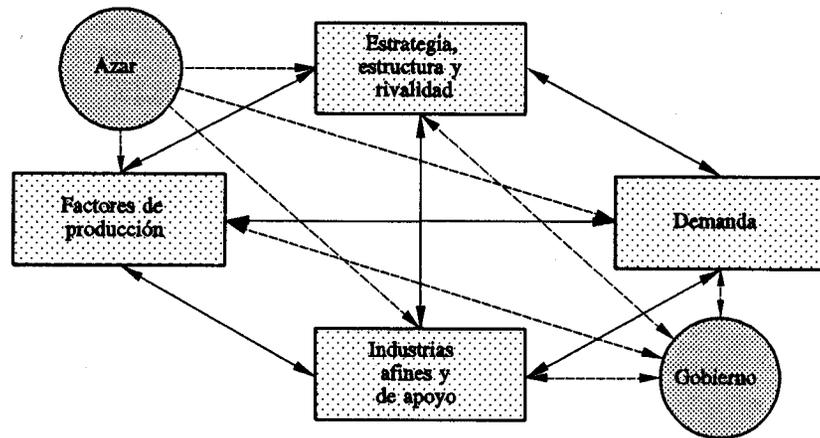
Con el Gobierno y el azar, el “diamante” adquiere el aspecto ampliado que se muestra en el gráfico 8.

G. EL PAPEL DE LOS DIRIGENTES

Porter no olvida el papel de los dirigentes, aunque no les concede un lugar destacado. Prefiere presentar al industrial emprendedor y al empresario cuando aborda el determinante estrategia, estructura y rivalidad. Los dirigentes son los empresarios que mejor comprenden y más creen en los determinantes. Aparte de percibir con mayor profundidad las realidades del momento, los dirigentes se atreven a actuar.

Gráfico 8

“DIAMANTE AMPLIADO” DE LOS DETERMINANTES DEL EXITO



Fuente: *Idem.*

H. LA DINAMICA DEL SISTEMA DEL CALZADO

Hasta el momento se han visto los cuatro determinantes que, aislados o en conjunto, contribuyen a dar ventajas competitivas al sector del calzado. Ahora, es preciso destacar que el efecto de un determinante depende del estado de los demás, los determinantes constituyen un sistema complejo y dinámico, la sustentación de las ventajas competitivas deriva del autorrefuerzo de las ventajas en diferentes áreas, y el sistema nacional es más importante que las partes individuales.

Según Porter, hay dos elementos —la rivalidad interna y la concentración industrial— que tienen mayor fuerza para transformar el “diamante” en un sistema, sobre todo porque mejoran la calidad de todos los determinantes y multiplican la interacción dentro del “diamante”. Como consecuencia de esa intensa interacción, las industrias de un país forman los denominados *clusters*, es decir, conglomerados. Según Porter, 40% de las exportaciones de Italia y 50% de las de Suecia son realizadas por esos conglomerados industriales. Ciertamente, las industrias del complejo del calzado constituyen la configuración perfecta de un conglomerado, de donde se deriva su principal fuerza y sus principales ventajas competitivas, ya sea respecto de otras regiones del país o de competidores de otros países.

Veamos en la práctica la importancia que tienen los conglomerados, su proximidad física y la rivalidad. Los conglomerados tienden a formarse por empresas bases —las primeras, las pioneras, los fundadores— cuyos inicios datan de varios decenios. Esas empresas surgen por la salida de empleados (gerentes) que se han sentido frustrados o que son ambiciosos, pero que, teniendo conocimientos y arrojo, así como la participación de algún pariente o futuro cliente, se establecen por cuenta propia.

La fábrica Adams, de Nôvo Hamburgo, fue la gran matriz que engendró industriales del calzado que montaron luego sus propias fábricas. Borbonite, la primera fábrica de artículos de caucho, situada en São Leopoldo, fue cuna de toda una generación de fabricantes de suelas, que contribuyeron al desarrollo de la industria del calzado, cuando las suelas de cuero fueron sustituidas paulatinamente por los derivados del caucho. La firma de Guilherme Ludwig, uno de los primeros curtidores, sirvió de escuela para

muchos técnicos y empresarios. Además, el primer director de la escuela de curtiduría inició su vida profesional en esa empresa.

Hay centenas de ejemplos de la fructífera multiplicación de empresas. Cada nueva unidad alienta a otros jóvenes emprendedores a formar sus propios negocios. Las escuelas técnicas muchas veces cuentan con alumnos de origen humilde, hijos de operarios, que no pueden llegar a la universidad, pero que logran superarse y se convierten en empresarios. Un buen ejemplo son los ex alumnos de la escuela de curtiduría. A fines de los años setenta y principios de los ochenta, los egresados, con una buena formación profesional, reconocieron las oportunidades que ofrecían las “secciones de acabado”, aparecidas debido a la importancia del semiacabado procedente de la Argentina. Hoy, decenas de ellos son prósperos empresarios que gozan de mayor prestigio y riquezas que las curtiembres donde realizaron sus prácticas profesionales. La propia competencia entre ellos ha hecho que las innovaciones tecnológicas y las nuevas fórmulas químicas se introduzcan con mayor rapidez, beneficiándose así todo el sector.

En cuanto a la formación de empresarios “retoños”, cabe resaltar el proceso innovador. Muchas veces a la empresa más antigua, tradicional e inmovilizada, le molesta que los gerentes más dinámicos e innovadores, al establecerse por cuenta propia, hagan justamente aquello que no podían en la empresa madre. En ocasiones es un nuevo segmento del mercado el que pasa a ser atendido, agregándose más componentes al conglomerado. El nuevo rival puede incluso llevar a la empresa madre a reconsiderar su posición y contraatacar, sea para destruir al hijo rebelde o para apaciguar a otros “retoños” en potencia. Con el transcurso de los años la dinámica de formación de nuevos negocios da lugar a un saludable desempeño de todo el sector del calzado, y amplía su zona de influencia.

En forma concomitante, la rivalidad de todo el conjunto es estimulada por la proximidad geográfica. Por ejemplo, supongamos que en una estación de servicio se encuentran dos técnicos de dos empresas competidoras. Después de saludarse, uno de ellos deja escapar frases como: “Nuestra nueva máquina de montar punteras marca ‘X’ está dando tantos pares por hora, de excelente calidad y sin el menor rasguño a la flor”. O bien, podría comentar: “Voy a ver tal producto de acabado, que da al cuero más transparencia y un aspecto más natural”. Inmediatamente, el técnico que escucha tales comentarios, al volver a su oficina y, aunque no sea del mismo departamento, los comunica a sus colegas y al empresario. De esa forma, los datos sobre innovaciones circulan centenas de veces al día, al ser repetidos por otros tantos técnicos, vendedores y empresarios que se encuentran por azar en una fiesta, un aniversario, un partido de fútbol, en el club de bocha o de tiro, el sindicato, la feria, el supermercado, etc.

Los temas técnicos y de negocios están tan arraigados que, en las reuniones sociales en el Vale do Rio dos Sinos, es común que las mujeres tengan que intervenir para que sus maridos cambien de tema, porque si los dejan ellos pasan la noche entera intercambiando informaciones sobre precios, mercados, oportunidades e innovaciones. De tal modo, la propia tecnología se crea con mayor rapidez debido a la emulación y al efecto de demostración, estimulado todo por la proximidad geográfica. Ni siquiera las comunicaciones electrónicas han podido superar el *tête-a-tête*, el contacto personal.

El vendedor de una nueva máquina de montaje, provista de dispositivos electrónicos, deja inteligentemente escapar, durante una tentativa de venta, la información de que ya están en operación varias de esas máquinas en una fábrica de la misma ciudad. La reacción del comprador es positiva; en cambio, no le daría mucha importancia al asunto si el competidor estuviera situado a 1 400 kilómetros de distancia, por ejemplo en Belo Horizonte.

Si el progreso de uno provoca reacciones favorables e induce a la emulación, traducida en innovación y el consiguiente crecimiento de todo el sector, es cierto que el temor de la quiebra despierta todas las energías de los empresarios, que hacen lo posible por evitar la tragedia que los llevaría al descrédito en la sociedad. Cuando se produce la caída, lo que antes podría ser envidia se convierte en un íntimo placer. La condición humana se revela en su forma más primitiva: la alegría de tener un adversario menos en la tribu.

Gracias a la pujante y compleja cultura de la rivalidad, los conglomerados industriales van creciendo en tamaño, en competitividad y en nuevos mercados, hasta que salen al escenario internacional, donde enfrentan a los conglomerados industriales de otros países. Es ahí donde realmente tienen valor las verdaderas ventajas competitivas de las naciones.

I. APLICACION DEL MODELO PORTER AL SECTOR DEL CALZADO EN EL VALE DO RIO DOS SINOS

Tomado como base el modelo Porter y la experiencia brasileña, reseñada en los párrafos anteriores, pueden identificarse una serie de medidas que deberían ser adoptadas para que el sector del calzado en el Vale do Rio dos Sinos siga evolucionando, y mantenga sus ventajas competitivas en el plano internacional. Esas medidas se encuadran perfectamente con el "diamante ampliado", a saber:

a) Anticipación de la demanda futura

- i) no perder más espacios en los mercados ya conquistados;
- ii) ocupar espacios en Europa;
- iii) ampliar las exportaciones de calzado para hombres y niños;
- iv) insistir y tener éxito en relación a las exportaciones de calzado atlético;
- v) insistir en un calce perfecto para cada segmento del mercado — máxima comodidad;
- vi) crear una reconocida moda tropical "estilo brasileño";
- vii) asegurar la calidad del calzado vendido en el Brasil;
- viii) ampliar la información entregada al consumidor brasileño, para crear mayor conciencia de las ventajas del producto nacional, frente a eventuales importaciones de calzado.

b) Factores de producción

- i) apoyar a las escuelas de formación general;
- ii) capacitar intensivamente a la mano de obra calificada;
- iii) lograr una mayor productividad de la mano de obra;
- iv) fortalecer las escuelas técnicas;
- v) crear una escuela técnica de plásticos;
- vi) aumentar la integración con las universidades;
- vii) iniciar cursos de estilismo, moda y creación.

c) Industrias de apoyo, conexas, rivalidad

- i) instar a las industrias textil, química y metalmecánica a crear nuevos productos;
- ii) organizar la informática para el sector del calzado;
- iii) lograr una promoción similar a la de la Feria de Máquinas, Componentes y Cuero (FIMEC) destacando los avances tecnológicos y ofreciendo premios.

d) Estructura, estrategia

- i) valorar aún más la figura del empresario y su visión global;
- ii) estimular a los jóvenes ejecutivos y a los hijos de los empresarios a tomar cursos de dirección de empresas;
- iii) programar el aprendizaje de idiomas extranjeros y la formación profesional en el exterior;
- iv) repetir viajes con visitas y períodos de práctica profesional en idioma extranjero.

e) Gobierno

- i) fomentar la especialización en las universidades federales y particulares;
- ii) efectuar la municipalización de la enseñanza secundaria;
- iii) aplicar mayores recursos a la investigación y el desarrollo;
- iv) conceder la exención del impuesto sobre la circulación de mercaderías (ICM) en las exportaciones;
- v) mejorar y ampliar el puerto de Rio Grande;
- vi) mejorar y ampliar los sistemas de telecomunicaciones.

f) Azar

- i) atender a eventuales aumentos de la renta de los consumidores brasileños;
- ii) atender a eventuales cambios exógenos en la moda.

Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El prolongado crecimiento de las exportaciones brasileñas de calzado apunta a elementos y decisiones que, *mutatis mutandis*, pueden sugerir una política global que permita a los gobiernos y las empresas lograr buenos resultados con los innumerables productos y servicios que América Latina tiene para ofrecer en los mercados internacionales.

A. CONDICIONES GENERALES**1. Sustitución**

Hay que tratar de sustituir la producción de un país proveedor que está perdiendo sus ventajas competitivas. Fue lo que sucedió con las exportaciones de calzado del Brasil, que sustituyeron al calzado italiano, en algunos productos. Es más fácil imitar mejorando y reproducir un producto existente y aceptado en el mercado, que intentar con un producto totalmente nuevo.

2. Especialización

La especialización debe basarse en las necesidades y expectativas del mercado. La industria del calzado en el Brasil, incluso ahora, después de 20 años de iniciadas las exportaciones, no cubre aún todas las variedades de calzado. La especialización genera una concentración de los esfuerzos y debe generar ventajas competitivas respecto a los competidores internacionales.

3. Tecnología

Aparte de la especialización, hay que utilizar toda la tecnología disponible en el país y en el exterior en el producto cuya competitividad quiere lograrse. Eso puede hacerse con el apoyo de las escuelas técnicas, capacitación en el exterior, contratación de técnicos extranjeros por cortas temporadas e importación de equipos y procesos. La tecnología es importante desde el punto de vista de la oportunidad, es decir, debe aplicarse antes que lo haga el país líder en el sector y sea, por consiguiente, más difícil vencerlo en la competencia internacional.

4. Cadena productiva

Las condiciones indicadas anteriormente deben ser establecidas para toda la cadena productiva. Si no fuera posible, habría que importar los artículos o los componentes que garanticen un producto final competitivo. Por ejemplo, cuando la industria brasileña del calzado decidió ampliar su línea de productos de exportación, tuvo que importar cuero argentino, de mejor calidad, por el sistema de reintegro aduanero.

5. Flexibilidad empresarial

La flexibilidad empresarial permite consolidar los elementos señalados mediante acuerdos, contratos de licenciamiento, empresas conjuntas, contratos de fabricación u otros procedimientos, que garanticen al sector exportador la posibilidad de competir. En el sector del cuero se pueden encontrar numerosos ejemplos, entre los que se mencionan tres.

El primer ejemplo corresponde a un gran productor/exportador de cuero que empezó a exportar cinturones y comprobó que desaparecían todas las ventajas competitivas de su producto, por no encontrar en el Brasil hebillas compatibles. Después de tratar de importar hebillas y de exportar los cinturones sin hebillas, el empresario formó una empresa conjunta con una firma italiana especializada y con los conocimientos técnicos necesarios para producir en el Brasil las hebillas según los modelos internacionales.

El segundo ejemplo lo constituyen las carteras y carpetas que llevan hebillas, cierres u otros accesorios metálicos de calidad superior, que no se producen aún en el Brasil.

El tercer ejemplo se refiere a las telas utilizadas en los forros de algunas prendas de cuero. En efecto, si bien los productos de cuero han tenido siempre un alto valor en los mercados internacionales, los proveedores de América Latina no ofrecen esos productos con forros acordes con sus elevados precios. Tanto es así que la calidad y durabilidad de los géneros de los forros es muy inferior a la del cuero.

Pareciera que en la combinación de productos residen las mayores oportunidades para los productos latinoamericanos en los mercados mundiales.

6. Productos naturales

En este trabajo se ha dejado en evidencia que el calzado de cuero, un producto natural, gozó desde el principio de una ventaja comparativa importante. Si se examinan los demás productos exportados por el Brasil, se ve que casi la totalidad de ellos son de origen natural, ya sean minerales, vegetales o agropecuarios.

La naturaleza debe ser la gran veta a explotar. Es en ella donde ciertamente se encuentra la primera ventaja comparativa importante de un producto latinoamericano bien afianzado en el comercio internacional. Añadir la tecnología y la creatividad a lo que la naturaleza ofrece es el gran desafío que deberá enfrentarse para vencer a los países del Lejano Oriente, que no disponen de las mismas riquezas que América Latina.

B. SUGERENCIAS PARA EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS

1. Conciliar el dinamismo y la determinación con la flexibilidad

Los fabricantes de calzado del Vale do Rio dos Sinos fueron dinámicos, rápidos para tomar decisiones y mostraron gran resolución para tener éxito en el largo plazo. Constantemente viajaban a los principales mercados y a Brasilia, con el objeto de concretar nuevos negocios. Sin embargo, también fueron flexibles al negociar los precios de sus productos, y en el proceso dejaron de lado sus propias marcas y canales de comercialización.

Los empresarios latinoamericanos, ya prósperos en sus países, en ocasiones se muestran reacios a introducir modificaciones a sus productos. Suelen confundir a las empresas con ellos mismos, y creen que ciertas exigencias referentes a sus productos, sus empresas o los servicios que prestan, cuestionan sus propias capacidades como personas. En ellos queda algo del legado psicológico del conquistador europeo, los que perjudica las decisiones empresariales. Llama la atención que los empresarios latinoamericanos tengan esa actitud, en el frío y competitivo mundo de los negocios, donde no caben los sentimientos ni las pasiones.

2. Motivación y juventud

Debería darse la oportunidad a los empresarios jóvenes para que conozcan los logros alcanzados por los exportadores latinoamericanos, a fin de inculcarles la idea de que los mercados internacionales están repletos de oportunidades.

3. Trabajo arduo, honestidad, calidad y servicio

Estos atributos estuvieron siempre presentes en los empresarios y técnicos relacionados con las exportaciones de calzado. La preparación constante de muestras, trabajando de noche, sábados y feriados, se hizo de buena gana. Es sabido que en algunos países latinoamericanos no existe buena disposición para atender con rapidez los pedidos de los clientes. La presión por la calidad y el servicio no proviene de las personas, se trata de la dinámica del mercado. A la larga, la calidad y la honradez son fundamentales para la continuidad de los negocios.

4. Gestión participativa en la producción y la administración

Es preciso incorporar las nuevas técnicas que aparecen en el mundo, a fin de que los procedimientos utilizados lleven a la más alta productividad posible. Entre las nuevas técnicas destacan los círculos de calidad, la entrega justo a tiempo, los estudios de tiempos y movimientos, los análisis de valor, y los trabajos en grupo. En fin, es preciso evaluar y adaptar los sistemas más modernos a la cultura de cada empresa y de cada país.

Una consultoría externa o la contratación de técnicos del exterior podría crear las condiciones necesarias para hacer las modificaciones que permitan alcanzar una mayor productividad. Sobre ese particular los empresarios del calzado del Vale do Rio dos Sinos son un buen ejemplo. Constantemente se preocupan de verificar sus métodos de producción y aceptan las modificaciones sugeridas. Están atentos a las variaciones del mercado en cuanto a la moda, los diseños y los cambios de conducta de los consumidores.

C. SUGERENCIAS PARA LOS SECTORES GUBERNAMENTALES, LAS UNIVERSIDADES Y LOS CENTROS DE APOYO

1. Ventajas comparativas comprobadas

Se sugiere buscar la especialización, la concentración y el apoyo en los sectores donde ya existen ventajas comparativas comprobadas. El Gobierno y la opinión pública deben saber que en el mundo moderno la especialización es un hecho, y que ni siquiera los países más adelantados son eficientes en todos los campos. Cada país, cada sociedad, cada región necesita buscar, en sus condiciones peculiares y

respetando su origen, su cultura y los recursos naturales, un campo de actuación, donde tratar de ser el mejor del mundo.

Corresponde a los gobiernos y a sus instituciones, sobre todo a las universidades, concentrar los recursos y esfuerzos en los rubros en que ya se han logrado éxitos. Las universidades fiscales deberían recibir orientación para llegar a una sólida concentración de los esfuerzos, para apoyar a los sectores productivos que tengan condiciones para competir. Pero, correspondería a cada sector organizarse y crear escuelas y centros de apoyo para la iniciativa privada. El ejemplo del éxito alcanzado por las exportaciones brasileñas de calzado, apoyado en tres escuelas técnicas y un centro tecnológico, todos ellos especializados, demuestra que ese es uno de los caminos.

2. Financiamiento

En materia de financiamiento valen exactamente las mismas recomendaciones anteriores. Los recursos del país deberían concentrarse para apoyar justamente a los sectores que ya han demostrado un buen desempeño. Cada país latinoamericano debería ser líder en algún tipo de producto.

3. Tipo de cambio

Debería haber un cambio radical en las políticas cambiarias de los países latinoamericanos. Durante los últimos 30 años el cambio sobrevaluado ha servido para facilitar el pago de la deuda externa, "controlar" la inflación y dar al gobierno una imagen de estabilidad frente a la opinión pública nacional e internacional. El tipo de cambio debería estar directamente relacionado con el incremento de las exportaciones. Ese es el mayor estímulo que los empresarios pueden tener, porque el tipo de cambio es lo que determina, en definitiva, los ingresos que perciben por sus ventas.

4. Importaciones de insumos

Las autoridades deberían facilitar al máximo las importaciones y exportaciones, mediante el reintegro aduanero o "admisión temporal".

D. SUGERENCIAS PARA LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR DEL CUERO Y CALZADO

Para finalizar, se hacen ciertas sugerencias relativas al sector del cuero y calzado, al menos para algunos países latinoamericanos. Sin conocer la situación particular de cada país, pueden hacerse las siguientes recomendaciones generales:

- a) Argentina y Uruguay: fuerte concentración en el vestuario de cuero (con otros materiales), otros artículos (carteras y cinturones) y tal vez en el calzado masculino;
- b) Colombia: calzado de seguridad para el trabajo, en el que se utilicen poliuretano y otros materiales sintéticos;
- c) México: concentración en botas vaqueras y otros tipos de botas livianas, tratando de completar las líneas de calzado que hoy exporta el Brasil, y tal vez calzado masculino e infantil.
- d) Venezuela: concentración en calzado sintético derivado de la petroquímica, y tal vez calzado atlético (tenis);
- e) Chile: continuar en su esfuerzo exportador de calzado, pero concentrar las industrias fuera de Santiago, por ejemplo en Concepción;

- f) Para todos los países en general, recomendamos naturalmente la aplicación del modelo Porter, presentado en el capítulo IV.

Como recomendación final se quiere enfatizar la necesidad de que surjan nuevos empresarios y que se les motive. Sin empresarios no hay industrias y los países no se desarrollan. En todos los rincones de América Latina existen artesanos, por lo que habría que convertirlos en microempresarios, así como a estos últimos en empresarios. Esa no es una tarea fácil, pero han habido algunas experiencias promisorias en ese sentido.

En Honduras existe la Fundación Nacional para el Desarrollo de Honduras (FUNADEH), una entidad privada que recibe aportes de las grandes empresas de ese país, del gobierno hondureño y de organismos internacionales tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial. Con esos aportes la FUNADEH financia a artesanos y a pequeños empresarios. Es éste un caso poco común, en el que por ejemplo se le otorga un crédito a un zapatero para que compre máquinas y equipos, pero al que además se le exige una formación técnica y gerencial permanente, con el objeto de convertirlo en un empresario.

Vale la pena conocer el modelo de la FUNADEH, para repetirlo en otros países latinoamericanos, no sólo en la industria del calzado sino también en otros sectores industriales. Con los recursos naturales que posee en pieles y cueros, y con la aplicación del modelo de la FUNADEH, América Latina como un todo podría convertirse en el gran proveedor mundial de calzado y de artículos de cuero en general en el tercer milenio.

Anexo

**ENTIDADES GREMIALES Y PROFESIONALES Y OTRAS
INSTITUCIONES DE APOYO****1. FENAC — FEIRA INTERNACIONAL DO CALÇADO**

Ciertamente ninguna otra entidad gremial ha tenido un papel tan destacado en el desarrollo del sector del calzado como la FENAC, que inicialmente fue una fiesta y después una feria del calzado y productos afines. En el decenio de 1980 se dividió en un evento para el calzado y otros y en la FIMEC, para cueros, componentes y máquinas.

Las consecuencias directas e indirectas de la FENAC han sido numerosas. Al principio, ante la materialización de la fuerza y la pujanza del sector, constituido por pequeñas y medianas empresas, el Gobierno y la opinión pública tuvieron que reconocer la grandeza de la región y su potencialidad. Los empresarios se sintieron recompensados por sus esfuerzos y estimulados para invertir y crecer más. La feria contribuyó a consolidar el éxito del calzado, principalmente femenino, originario del Vale do Rio dos Sinos, en el mercado brasileño.

Con la creación de la feria FRANCAL, en Franca, y después en São Paulo, se definieron los dos principales centros productores del Brasil.

La venida de los primeros compradores del exterior, la participación en ferias en el extranjero, como la Semana del Cuero en París, en 1970, donde hubo un pabellón brasileño.

Vuelos fletados, de 1971 a 1973, llevaron por primera vez a los empresarios a visitar las ferias europeas, en busca de innovaciones, tanto en el campo de la moda como en el de la tecnología.

El estímulo a la competencia y a la innovación tecnológica, ya que las exposiciones de la FENAC se realizaron en el propio medio productor, con intensas visitas de todos los estratos de la empresa, incluso los trabajadores visitan la feria y comentan sobre los productos expuestos.

Dada la excelente estructuración del sector, con las ferias COUROMODA, FRANCAL y FENAC, el Brasil puede ser considerado como extremadamente bien servido en su comercialización interna de calzado. Cabe destacar que, a partir de 1975, se estableció una rivalidad entre COUROMODA, en Rio de Janeiro y la FENAC y, a partir de 1983, entre FRANCAL y la FENAC, cuando los empresarios de Franca trasladaron la feria de su ciudad a São Paulo, la capital. Más tarde la propia COUROMODA transfirió su feria desde Rio a São Paulo, en busca del principal mercado nacional y de un parque de exposiciones más organizado.

En 1981, la FENAC creó la feria de preselección, posteriormente denominada FIMEC, en la que exponen las curtiembres, los fabricantes de máquinas, equipos y componentes, y en la cual los comerciantes en calzado son los visitantes. Esta feria ha desempeñado un papel importante en la innovación tecnológica, ya que estimula la competencia entre los proveedores y permite a los técnicos y empresarios del calzado ver las innovaciones. Esta feria ha recibido la visita de fabricantes de calzado de toda América Latina, que también quieren conocer las últimas novedades del sector.

2. ACI/NH — ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE NÓVO HAMBURGO

Fundada en 1920, la ACI/NH tuvo una participación destacada en la formación del centro productor de calzado de la región. En el primer decenio fue factor decisivo en la emancipación de Nôvo Hamburgo, entonces distrito de São Leopoldo, y en la exposición del centenario. Siempre buscando orientar a sus miembros con asesoramiento especializado, la entidad estimulaba a los jóvenes emprendedores de la región. En 1950 surgió la Nôvo Hamburgo Companhia de Seguros Gerais, y en 1958 trajo a Nôvo Hamburgo una escuela técnica. En el decenio de 1960 luchó por la instalación de teléfonos con discado directo, y realizó la primera exposición que dio origen a la FENAC.

A medida que se creaban otros municipios y se consolidaba la interiorización del Vale do Rio dos Sinos, la ACI pasó a representar a toda la región. Juntamente con la Prefeitura Municipal y la FENAC, comenzó a realizar ciertas gestiones de presión y cabildeo, sobre todo en el decenio de 1970, cuando sus técnicos pasaron a ejercer cargos en el Gobierno Federal, en Brasilia. En la década de 1980, con el surgimiento de otras entidades, la pujanza de la entidad se redujo, pero su acción continuó siendo fuerte en los asuntos propios de la región y del estado. Incluidas las empresas comerciales, la entidad cuenta con cerca de 1 000 asociados. Durante años llegó a publicar anualmente el censo de la industria del calzado de Rio Grande do Sul.

Por largo tiempo, la Associação Comercial e Industrial de Nôvo Hamburgo abarcó y defendió los intereses de todo el conglomerado industrial, es decir, fábricas de calzado, curtiembres, industrias de apoyo y fábricas de máquinas. Sin embargo, después de iniciado el proceso de exportación, seguido luego por el de importación, por medio de los reintegros de cueros y otros insumos, los intereses conflictivos de los comerciantes en calzado con los demás impidieron la continuación de la convivencia pacífica en la misma entidad.

3. AICSUL — ASSOCIAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE CURTUMES DO RIO GRANDE DO SUL

Ya a finales del decenio de 1970, con la vigorosa importación de cueros semiacabados de la Argentina, las curtiembres de la región, sintiendo amenazados o perjudicados sus intereses, decidieron crear la Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL), a la que luego se incorporaron las curtiembres de Santa Catarina y Paraná. Las importaciones de cuero no fueron el único motivo. Efectivamente, hacía tiempo que las curtiembres acusaban a la ACI/NH de defender sólo los intereses de los industriales del calzado. De hecho, los técnicos egresados de la entidad, que actuaban en Brasilia, defendían más el sector de manufacturas, por el mayor valor agregado que éste representaba. Por otro lado, un grupo de cerca de veinte grandes fabricantes exportadores contrataron a un conocido ex político y abogado, como agente de presión frente a las autoridades de Rio de Janeiro y de Brasilia. Con el objeto de garantizar el abastecimiento de cuero, la acción de presión en favor del calzado pretendía lograr la prohibición de las exportaciones del cuero semiacabado, cosa que enfureció más aún a las curtiembres,

que siempre habfan sido marginadas en cuanto a los beneficios de los estfmulos e incentivos fiscales y crediticios.

Paralelamente con esa rivalidad, los industriales del calzado contribuyeron al establecimiento de las secciones de acabado del cuero en la periferia de N6vo Hamburgo, lo que hizo que las curtiembres tradicionales tuvieran dificultades durante largos a6os.

No obstante, unidos y animados en su entidad gremial, y realizando anualmente un seminario en el que se discutfan y analizaban los problemas y las oportunidades, el sector de la curtidurfa busc6 en la tradici6n, en los nuevos liderazgos y en los avances tecnol6gicos la forma de mejorar su situaci6n.

Con la contrataci6n de un agente de presi6n en Brasilia, el apoyo de la Escola T6cnica de Curtimento y el aumento de la oferta de pieles, en 1988 mejor6 la situaci6n para el sector de curtidurfa, el que, batiendo su r6cord de ingresos, lleg6 a exportar 350 millones de d6lares en cueros. Animada por tan buen desempe6o, la AICSUL present6 al Gobierno su programa de modernizaciones, habiendo sido el primer sector que entreg6 la propuesta al Ministerio de Industria y Comercio, dentro del esquema de planes sectoriales integrados. En realidad, la AICSUL ha ejercido eficientemente la funci6n de una entidad gremial din6mica y objetiva.

4. ABICALÇADOS — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DE CALÇADOS

Aun cuando el sector del calzado gozaba de una cierta preferencia en la ACI/NH, los grandes exportadores, descontentos con las actitudes personalistas de un presidente, formaron la Associa6n das Ind6strias de Calçado de Rio Grande do Sul (ADICAL) en 1983. La entidad se fortaleci6 con las adhesiones recibidas como resultado de la necesidad de defenderse de las medidas tomadas por el gobierno de los Estados Unidos. La ADICAL mantiene en forma permanente un agente de presi6n en Brasilia y otro en Washington. Hasta ahora ha logrado evitar que las autoridades norteamericanas restrinjan la entrada del calzado femenino brasile6o a los Estados Unidos.

En 1989 la ADICAL particip6, junto con la ACI/NH, en la misi6n comercial brasile6a que visit6 Jap6n, con miras a entablar negociaciones tendientes a iniciar alg6n tipo de intercambio. Ese mismo a6o, la ADICAL particip6 en la feria de productos brasile6os realizada en Mosc6.

En 1989-1990 la entidad tom6 a su cargo el establecimiento de una moderna escuela-f6brica, dentro de la Escuela T6cnica del Calzado del SENAI, de N6vo Hamburgo. En ese mismo per6odo tuvo que enfrentar una doble querella de la industria canadiense del calzado.

Finalmente, contando con m6s de 200 asociados en todo el pa6s la entidad lleg6 a tener el car6cter de nacional en 1990. Con algunas modificaciones en sus estatutos, modific6 su nombre al de Associa6n Brasileira das Ind6strias de Calçados.

5. ASSINTECAL — ASSOCIAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE COMPONENTES SINTETICOS PARA CALÇADOS

El 6xito de los curtidores con la AICSUL, y las crecientes importaciones de componentes sint6ticos, as6 como la rigidez y la estructura monopol6stica u oligopol6stica de los principales proveedores, llevaron a la industria de suelas, tacos y adhesivos a crear su entidad gremial en 1983. Si bien tiene un menor

número de asociados, la ASSINTECAL unió rápidamente a ese sector industrial. A partir de 1986 pasó a apoyar financieramente al congreso brasileño de tecnología del calzado, contribuyendo así a su consolidación. En las épocas en que, por la escasez de divisas, el Gobierno Federal ha levantado barreras a las importaciones, la ASSINTECAL se ha esforzado por garantizar el abastecimiento del sector.

6. SINDIMAQ/ABIMAC — SINDICATO INTERESTADUAL DA INDUSTRIA DE MAQUINAS/ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS

A los fabricantes de máquinas para calzado y curtiembres, que estaban en minoría en la ACI/NH y en la propia Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), no les quedó otra alternativa que afiliarse a la entidad gremial más poderosa del país, con sede en São Paulo, la eterna protectora de la incipiente industria brasileña de máquinas. Favorecida por la prolongada e institucionalizada política de sustitución de importaciones, y gracias a la figura proteccionista del “equivalente nacional”, el SINDIMAQ/ABIMAC ha conseguido que se prohíban las importaciones de máquinas, de modo que sólo con el consentimiento del fabricante nacional puede obtenerse la autorización de una guía de importación.

Organizada en diversos departamentos, la entidad ha tratado de atender a cada sector, inclusive llevando a cabo una estrategia de descentralización geográfica. Por eso, la sede del departamento de máquinas para calzado y curtiembres está situada en Nôvo Hamburgo.

Sólo las empresas que tienen programas BEFIEX, es decir, procesos oficiales para el incremento de las exportaciones, han logrado evitar el rígido bloqueo del SINDIMAQ/ABIMAC.

7. ABAEX — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DE EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS

En 1986 los agentes de exportación crearon su propia entidad gremial, como una forma de valorizar su actuación ante la opinión pública y el Gobierno. Poco a poco ha aumentado el número de asociados, como también la participación de la entidad en la solución de los problemas relacionados con el sector. En 1990 publicó una monografía actualizada, en la cual intenta mostrar la importancia de las exportaciones de calzado para la economía gaucha y brasileña.

8. ABQTIC — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS QUIMICOS E TECNICOS EM CURTIMENTO

Tal como ocurre en muchos otros países, esta rama profesional se organizó bajo la forma de asociación en 1972, y ha podido realizar un excelente trabajo de integración a través del intercambio de experiencias técnicas.

La ABQTIC realiza reuniones mensuales y promueve los encuentros regionales, tratando de integrar a los técnicos que trabajan en los puntos más apartados y aislados del país. Organiza seminarios y jornadas técnicas, y muchos de sus miembros participan en congresos internacionales. Recientemente inauguró su propia sede, en terrenos situados junto a la Escuela Técnica de Curtiduría, con la cual mantiene estrechas relaciones. Edita con éxito la *Revista do Couro*, publicación profesional y técnica que es una importante fuente de información. La ABQTIC está permanentemente contribuyendo al proceso de innovación tecnológica del sector.

**9. ABTC — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS
TECNICOS EM CALÇADOS**

Creada en 1985, y con pocos asociados, la ABTC funciona junto a la Escola Técnica de Calçado. Ha promovido cursos, charlas y seminarios, y en la medida en que pueda aumentar la conciencia profesional y crezca el número de asociados, esta entidad debería contribuir eficazmente al desarrollo del sector.

**10. ABECA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTILISTAS
DE CALÇADOS E AFINS**

Hace muchos años que los modelistas y estilistas deseaban tener su propia entidad gremial. Pero, la concentración de la industria en las exportaciones, que sin duda destruyó su espíritu creativo al reproducir modelos traídos del exterior, disminuyó la importancia de esas actividades. En 1990, liderados por un conocido modelista español, hicieron un nuevo esfuerzo y lograron formar su asociación. De su labor y creatividad depende que en el futuro exista una moda auténticamente brasileña.