



asociación de economía para  
el desarrollo de la argentina

### **III CONGRESO ANUAL**

## **"Consolidación del modelo productivo. Propuestas para la nueva década"**

29, 30 y 31 de agosto 2011

Trabajo: DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR DEL  
CUERO Y SUS MANUFACTURAS EN ARGENTINA (<sup>1</sup>)

Autores: Eugenia Benedetti (Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de  
Industria)  
Jesica De Angelis (Centro REDES)  
Matías Ginsberg (Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de  
Industria)

---

<sup>1</sup> Este trabajo surge de un Documento elaborado para la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, con un equipo integrado por los firmantes y Nicolás Bonofiglio (CEP), Julia Cerutti, Paula Español (CEP), Cecilia Fernández Bugna (REDES) y Fernando Porta (REDES, coordinador).

# LA CADENA DE VALOR DEL CUERO Y SUS MANUFACTURAS EN ARGENTINA: DIAGNÓSTICO DE SU COMPETITIVIDAD<sup>(\*)</sup>

## 1. Introducción

Como parte de la tradición de un país ganadero, el procesamiento y la manufactura del cuero se remonta a los orígenes de la industrialización en Argentina. Por supuesto, a lo largo de ese siglo y medio de historia y evolución, el sector ha avanzado en un proceso de diversificación productiva y de incorporación de valor a la materia prima principal, eslabonando e integrando diferentes actividades y articulando diversos agentes económicos. Al mismo tiempo, algunos conflictos básicos entre estos varios segmentos y agentes se han reproducido casi permanentemente, limitando el potencial productivo del sector asociado a la calidad natural del cuero y a las capacidades industriales específicas acumuladas.

En la actualidad, la cadena de valor basada en la producción y transformación del cuero presenta una especie de configuración dual. Por una parte, un segmento especializado en la exportación del producto en sus primeras etapas de elaboración (en la forma de cuero curtido semiterminado), con eje en un conjunto de curtiembres de gran escala y presencia internacional. Por otra, la industria de manufacturas de cuero (calzado, prendas y marroquinería), esencialmente vinculada al consumo interno, que elabora el insumo provisto –en forma de remanente- por aquellas curtiembres y por otras de menor escala y calidad productiva que no participan del negocio de la exportación.

Las causas y razones por las que las etapas más intensivas en valor agregado, empleo y empresas de menor tamaño, ubicadas “aguas abajo” en esta cadena de valor, no han conseguido desarrollarse plenamente en Argentina (como en algunos países europeos líderes en esta industria o, más recientemente, Brasil) están permanentemente en discusión. Este informe trata de contribuir a dicha discusión, analizando las principales restricciones competitivas.

A este efecto, se presenta la trama de la cadena; la posición de la Argentina en el mercado internacional en cada uno de los segmentos que la componen. Posteriormente se analiza el funcionamiento al interior de cada uno de los sectores, puntualmente en lo que hace al proceso productivo, a la evolución de los principales indicadores y a la estructura de mercado con el fin de realizar un diagnóstico de las capacidades y limitaciones de las industrias manufactureras de cuero.

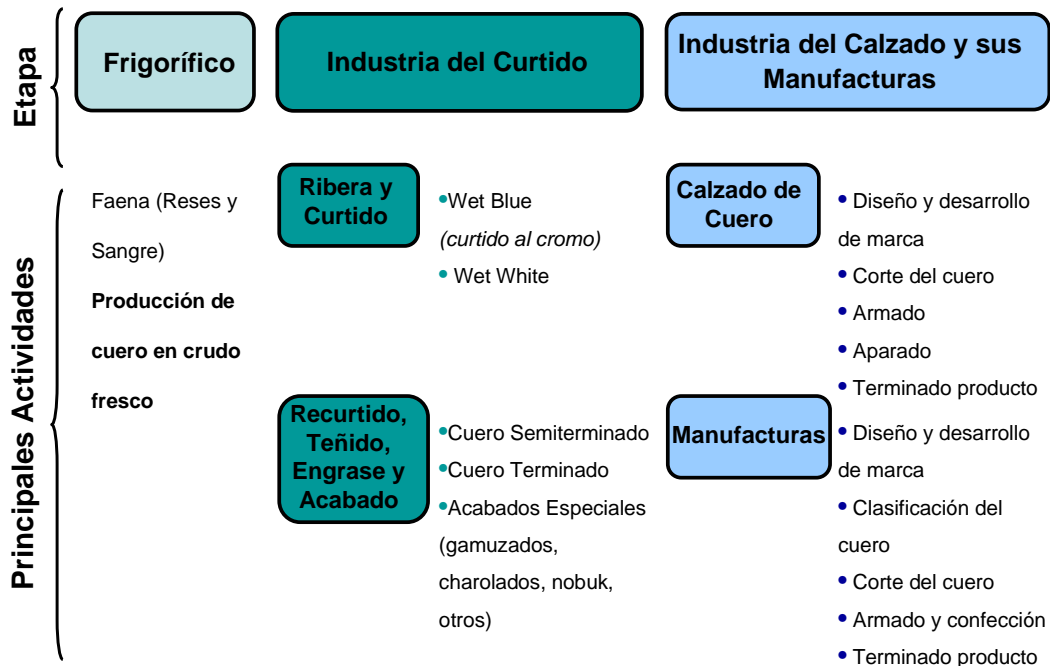
## 2. La cadena del cuero y sus manufacturas - Descripción general

La cadena del cuero y sus manufacturas está compuesta por tres grandes segmentos: la producción de cuero, primer proceso industrial de la cadena, y en una segunda instancia se hallan la producción de calzado y el sector marroquino dedicado a la producción de otras manufacturas de cuero (Diagrama 1).

---

<sup>(\*)</sup> Documento elaborado para la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. Equipo integrado por: Eugenia Benedetti (CEP), Nicolás Bonofiglio (CEP), Julia Cerutti, Jesica De Angelis (REDES), Paula Español (CEP), Cecilia Fernández Bugna (REDES), Matías Ginsberg (CEP) y Fernando Porta (REDES, coordinador).

**Diagrama 1: Esquema de la cadena del cuero y sus manufacturas**



Elaboración propia en base UIA y a diferentes cámaras de la cadena

En la primera etapa, los cueros llegan a las curtiembres como productos secundarios de la faena de animales para la obtención de carne. Una vez en las curtiembres, son procesados y trabajados en diferentes modalidades. Obtenidos los diversos tipos de cuero, se destinan a los mercados de exportación y al mercado interno. En este segundo caso, los cueros son nuevamente industrializados por los sectores del calzado y la marroquinería, los otros dos eslabones más significativos de la cadena.

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

- Deportivo: de performance (calzado que se utiliza para practicar deporte) y de tiempo libre.
- No deportivo: de vestir (hombre y dama) y especiales (de trabajo o seguridad).

Si bien el cuero es utilizado como insumo en ambos segmentos, generalmente, al calzado de cuero argentino se lo vincula con el calzado no deportivo de vestir, de media y alta gama. A este efecto, el sector manufacturero se abastece principalmente de cuero local.

En el caso del sector marroquinería, se distinguen los siguientes segmentos:

- Talabartería: monturas y artículos de talabartería (tiros, traíllas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigos para perros y artículos similares).
- Marroquinería: artículos de viaje, baúles, valijas, portafolios y carteras.
- Pequeña marroquinería: artículos de bolsillo o de carteras (billeteras, portadocumentos, estuches, etc.) y mochilas.
- Ropa de cuero.

- Accesorios de cuero: cinturones o bandoleras, guantes, mitones o manoplas.

Si bien el cuero es el principal insumo que utiliza este sector, en la actualidad tienden a utilizarse algunos materiales sintéticos en su reemplazo.

Respecto del peso de los diferentes eslabones de la cadena en el Valor Bruto de Producción (VBP), el Valor Agregado (VA) y las exportaciones, de acuerdo a información recopilada del INDEC, Ministerio de Agricultura de la Nación, CEP, CICA y UIA, el segmento de curtido y terminación de cueros es el que contribuye en mayor medida al Valor Agregado total de la cadena (48%) y al Valor Bruto de Producción (37%), al tiempo que concentra casi exclusivamente las exportaciones (95%).

El segundo eslabón de mayor contribución a los agregados de la cadena es el de la fabricación de calzado de cuero, segmento que, a su vez, presenta un coeficiente de Valor Agregado (VA) sobre Valor Bruto de Producción (VBP) de alrededor del 40%, el mayor entre todos los eslabones. Por su parte, el sector marroquinería clasifica tercero en todos los indicadores considerados.

### 3. Mercado internacional y posición de Argentina

En el primer eslabón, Argentina ocupa un lugar importante en la producción de cueros a nivel global. Tal como se observa en la Tabla 1, es el séptimo productor en términos de volumen, con poco más del 3% del total de la producción. El ranking está encabezado por China, Italia, India y Brasil, quienes además de producir la materia prima son importantes productores de manufacturas de cuero.

**Tabla 1: Principales productores mundiales de cuero. Años 1998 y 2006.**

País	1998		2006			
	Rk	Mill. de m <sup>2</sup>	Rk	Mill. de m <sup>2</sup>	%	% Acum
China	1	296	1	594	29%	29%
Italia	2	178	2	193	9%	39%
India	3	124	3	156	8%	46%
Brasil	7	62	4	148	7%	53%
Corea	4	123	5	130	6%	60%
Ex URSS	5	83	6	110	5%	65%
Argentina	11	38	7	64	3%	68%
México	8	61	8	53	3%	71%
Turquía	10	40	9	49	2%	73%
EE.UU	6	76	10	43	2%	75%
Resto		589		501	25%	100%
<b>Total</b>		<b>1671</b>		<b>2043</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a FAO

En el comercio global, considerando el conjunto de cueros en todas sus formas de curtido, la Argentina resulta ser el sexto exportador tanto en valor como en cantidades, con el 4% y el 3% de las ventas globales, respectivamente. Si se desagrega por tipo de curtido, Argentina alcanza el tercer lugar entre los países exportadores en el caso del wet-blue descarnado (por igual en valores y en cantidades) y el segundo lugar en valores y la cuarta posición en términos de volumen en el caso de semiterminados (curtidos secos "crust").

Estos resultados dan cuenta de la posición de importancia que ocupa Argentina en la producción y exportación mundial de cueros, con productos considerados como de gran calidad por la industria automotriz e importantes firmas de calzado a nivel internacional, gracias a la disponibilidad de la materia prima y a las ventajas relativas desarrolladas por ciertas empresas dentro del lote de las curtiembres nacionales.

En el caso del calzado, en cambio, la participación de Argentina en el mercado global es marginal, alcanzando al 0,67% del comercio. Atendiendo al esquema productivo mundial para este segmento, Italia, España, Portugal y Francia se han convertido en los principales centros de diseño y fabricación de calzado de gama alta. Por su parte, los centros de diseño del calzado de las gamas media y baja y del calzado deportivo se ubican en Estados Unidos y Europa, pero en su etapa de producción se destacan países con costos laborales relativamente bajos, tales como China, India, Indonesia y Vietnam (Centro de Estudios para la Producción, 2009). A su vez, las industrias de Brasil y México han crecido considerablemente en los últimos años, siendo en la actualidad importantes productores de calzado de cuero no deportivo de gama media y deportivo de performance en Latinoamérica.

El segmento marroquinería, se presenta una configuración a nivel mundial similar a la del calzado. El diseño y la producción de los artículos de alta gama se sitúan en países europeos, mientras que la producción de media y baja gama se ha reorientado fundamentalmente hacia China, que ha ganado estos mercados de la mano de una tradición en el manejo de cueros y el bajo costo relativo de la mano de obra, lo que deriva en productos de buena relación calidad / precio. Al igual que en el eslabón del calzado, la inserción externa de la Argentina en marroquinería es muy baja: su participación en las exportaciones mundiales fue de sólo el 0,07% en 2009.

#### **4. Producción de cuero – sector de curtiembre**

El sector de curtiembre se encarga de la transformación de los cueros que provienen de los frigoríficos. La dotación de factores y características naturales (clima, suelo y extensión territorial) de Argentina benefician el desarrollo de este sector. Se trata del eslabón con mayor peso en la producción y en las exportaciones de la cadena; conviven en él grandes empresas que principalmente se dedican a la exportación de cueros y, en segundo término, proveen a las manufacturas locales, con PyMEs que se abastecen al mercado interno del calzado y la marroquinería y en algunos casos curten para las grandes empresas.

##### **4.1. Proceso productivo de las curtiembres**

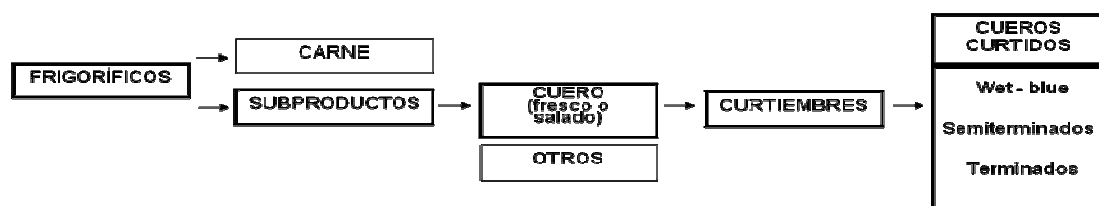
La etapa inicial del proceso productivo es la extracción del cuero crudo por parte de los frigoríficos (ver Diagrama 2). Es importante tener en cuenta que el mismo se comercializa como un subproducto de la cadena de producción de carne, cuyo valor propio ha alcanzado tradicionalmente alrededor del 10% del valor total del ganado en pie (INTI, 2006). Esta característica tiene dos implicancias fundamentales, que, a su vez, significan importantes limitaciones para el desarrollo de la cadena del cuero en términos de disponibilidad de la oferta y calidad de la materia prima.

En primer lugar, la oferta de cueros para su posterior manufacturación no tiene relación con su demanda específica, sino que está determinada por la faena de animales para la obtención de carne y, por lo tanto, sus precios dependen en buena medida de las vicisitudes de este último mercado. En otras palabras, y como se verá más adelante, el precio del cuero se encuentra muy atado a cuestiones que escapan a la materia prima. Por lo tanto, si creciera la demanda de cuero, este movimiento no tendría por efecto un aumento de la faena, por lo que se trasladará únicamente a precios.

En segundo lugar, el hecho de que los proveedores de la materia prima no reciban ingresos específicos por el “subproducto cuero” implica la virtual ausencia de incentivos que promuevan el cuidado del ganado y con ello el cuero, de modo de maximizar su calidad al momento de la faena. Los cueros dañados en este proceso, son

en general los que se comercializan en el mercado interno, por lo que terminan afectando la calidad de las manufacturas de cuero nacionales.

**Diagrama 2: esquema del proceso productivo del cuero**



Fuente: CEP en base a información de MinAgri, CIMA, CICA

Continuando con el proceso productivo, los cueros en bruto que llegan a las curtiembres pueden presentarse frescos o salados. Los primeros llegan en el día desde los frigoríficos, procedentes de distancias menores a 400 kilómetros, ya que no se conservan por muchas horas a temperatura ambiente y el transporte en camiones refrigerantes encarece su precio en exceso. Los cueros secos o salados, entretanto, suelen presentar una menor calidad, pero pueden ser almacenados y permiten traslados de mayor distancia. Si bien su precio es inferior, necesitan un tratamiento previo para ser curtidos en las mismas condiciones que los cueros frescos recién llegados del frigorífico, por lo que representan una opción menos deseable para las curtiembres. Una vez allí, los cueros son sometidos a una serie de operaciones mecánicas (descarnado, pelambre, etc.) y químicas (teñido, curtido, recurtido, etc.), que se puede dividir en tres grandes etapas:

En la primera, el cuero salado o fresco es tratado en un proceso que incluye cromo y se obtiene el cuero wet-blue. Es el proceso químico más importante, ya que transforma el cuero en un producto estable que se puede almacenar por prolongados períodos de tiempo. Las desventajas asociadas a este proceso tienen que ver con la utilización de importantes caudales de agua y la carga contaminante del cromo en los residuos, lo que requiere importantes inversiones en plantas de tratamiento de efluentes.

Luego del curtido en cromo, el cuero se divide en dos capas: la flor, que es la parte externa, y el descarne, que es la capa interior<sup>2</sup>. Así como el cuero es un subproducto de la carne, el descarne es un subproducto del cuero, se vende por kilo y representa un producto de menor calidad que no puede ser utilizado para la fabricación de artículos de alta gama. Sin embargo, en los últimos años, se han desarrollado importantes avances tecnológicos en su tratamiento que han permitido que éste sea hoy muy utilizado en la producción de manufacturas de cuero y muy demandado en el mundo, en virtud de su buena relación precio/calidad.

La segunda etapa del curtido comienza con el wet-blue (tanto flor como descarne). Se seca el cuero, se lo clasifica, se define el artículo, y se obtiene un cuero seco semiterminado.

La tercera y última etapa comprende el recurtido con la incorporación de productos químicos que le confieren al cuero distintas características en su terminación y resistencia al uso, permitiéndole ser utilizado directamente por los sectores manufactureros. El cuero así tratado se conoce como cuero terminado.

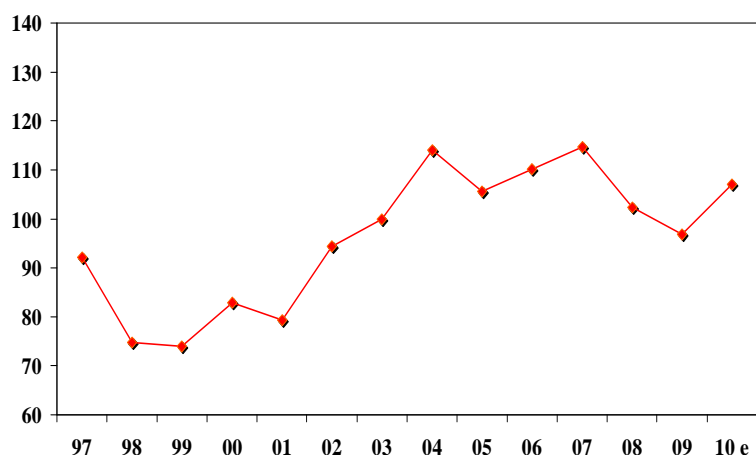
<sup>2</sup> Hay ciertos destinos finales que requieren su no división en capas, como, por ejemplo, la fabricación de suelas o de cinturones. En estos casos, los cueros enteros tienen un espesor de 4 ó 5 mm de espesor y en el proceso de curtido se reemplaza el cromo por curtientes vegetales.

Como se podrá observar, la tendencia en la producción mundial de manufacturas de cuero es hacia la incorporación de cueros secos para realizar su terminación sobre el producto final.

#### 4.2. Evolución de los principales indicadores del sector

Si bien el sector de curtiembre creció de manera constante durante casi toda la década de los noventa, diversos factores incidieron para acentuar la concentración sectorial y una creciente especialización en las primeras etapas de la producción. Junto a las nuevas tendencias en la organización de la cadena mundial del cuero, la apreciación cambiaria y el consecuente encarecimiento del costo de la mano de obra medido en dólares fueron claves en este proceso. En un contexto de precios internacionales en baja, la contracción del nivel de actividad de la economía a finales de la década tuvo un impacto negativo entre las curtiembres. En el año 1999 su producción fue un 20% inferior a la de 1997, el último año de crecimiento del período (ver Gráfico 1). Para las pequeñas curtiembres, este panorama fue agravado por el hecho de que su demanda local era dependiente del nivel de producción de sectores, como calzado y marroquinería, que en esos años sufrieron una importante desarticulación. Como resultado, más de la mitad de las pequeñas curtiembres cerraron y el empleo en este eslabón se redujo un 17%.

**Gráfico 1: Evolución del Índice de Volumen Físico (IVF) de la rama CLANAE 191. 1997 – 2010 (II Trim.). Índice 2003 = 100.\***



\* La rama CLANAE 191 comprende tanto la producción del sector de curtiembre como la de otras manufacturas de cuero. De todos modos, puede considerarse como representativa del subsegmento de curtiembre ya que en el Censo 2004 éste representaba el 75% de los ocupados y el 87% del Valor de la Producción de esta rama.

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

Como contrapartida, el sector fue uno de los que más rápido reaccionó a la salida de la Convertibilidad. Las fuertes ganancias de competitividad alcanzadas luego de la devaluación tuvieron un impacto inmediato en las ventas externas de las grandes curtiembres exportadoras. A su vez, en las pequeñas, la actividad fue traccionada por la inmediata recuperación de los sectores de calzado y marroquinería en el mercado interno. Como se puede visualizar en el Gráfico 1, el Índice de Volumen Físico (IVF) da cuenta de un crecimiento del 44% entre el piso de producción de 2001 y el año 2007.

En el marco de la crisis internacional, a fines de 2008 las curtiembres se vieron afectadas por la caída de la demanda mundial de cuero, especialmente de la industria automotriz, y el consecuente derrumbe de los precios internacionales hasta niveles mínimos históricos. En el mercado local el impacto fue mayor, dado el exceso de oferta de materia prima por una faena récord, prolongando la caída de la producción hasta el tercer trimestre de 2009. Al año siguiente el escenario se revirtió por completo:

acompañando la salida de la crisis mundial, los precios internacionales del cuero alcanzaron máximos históricos. Nuevamente, este proceso fue más acentuado en el mercado local, donde la importante reducción de la faena generó una fuerte competencia entre las curtiembres por la materia prima. Las condiciones fluctuantes de estos dos últimos años fueron ampliamente favorables para las grandes curtiembres, que acumularon stocks durante la baja de precios y obtuvieron amplios márgenes por las exportaciones realizadas a los nuevos precios internacionales. En cambio, representaron un problema para las pequeñas curtiembres que no tuvieron la posibilidad de stockearse durante el período de precios bajos y se vieron afectadas por la falta de aprovisionamiento durante el período de precios elevados en el año 2010<sup>3</sup>.

De cara al futuro, si bien la faena ha mostrado una tendencia creciente en las últimas dos décadas, un peligro para el sector de curtiembre está relacionado con que desde el año 2008 se han estado liquidando vientres, lo que puede generar una restricción para la faena de ganado y, por lo tanto, se acentúen los problemas relacionados con la provisión de cueros para la manufactura local.

En términos del comercio sectorial, la mayor parte de las exportaciones de cuero se realiza bajo modalidades de producto con bajo valor agregado. En cantidades (Tn), cerca del 60% de los cueros exportados corresponden a la categoría wet-blue descarné, cuyo valor por kg. es menor al 10% del valor de los cueros acabados semiterminados, tal como se registra en la Tabla 2. Este hecho se relaciona directamente con los reducidos derechos vigentes para las exportaciones de este tipo de cueros, del 5%, contra el 15% vigente para las ventas externas de wet-blue flor. En términos de valor, las ventas al exterior de cueros argentinos están dominadas por los curtidos secos crust, responsables del 59% de las exportaciones. Le siguen en importancia los cueros acabados (27%) y el wet-blue descarné, representando entre las tres categorías 97% de los montos exportados del año 2010.

**Tabla 2: Composición de las exportaciones de cueros. Año 2010.**

DESCRIPCION	Año 2003					Año 2010				
	Miles de U\$S	Part. Valor	Tons.	Part. Volumen	PME (U\$S/KG)	Miles de U\$S	Part. Valor	Tons.	Part. Volumen	PME (U\$S/KG)
Cueros en bruto	828	0,1%	718	0,6%	1,2	3.719	0,4%	2.978	2,0%	1,2
Wet-blue flor	77	0,0%	22	0,0%	3,5	4.559	0,5%	1.405	1,0%	3,2
Wet-blue descarné	83.496	9,7%	68.495	60,3%	1,2	122.165	12,2%	91.725	62,8%	1,3
Curtidos secos "crust"	374.119	43,6%	22.954	20,2%	16,3	590.930	59,0%	32.843	22,5%	18,0
Acabados (preparados post-curtido)	242.509	28,2%	17.219	15,2%	14,1	265.431	26,5%	16.547	11,3%	16,0
Acabados especiales	511	0,1%	14	0,0%	36,8	1.796	0,2%	48	0,0%	37,4
Fundas y partes para tapicería	157.436	18,3%	4.232	3,7%	37,2	12.349	1,2%	403	0,3%	30,6
<b>Total cueros</b>	<b>858.976</b>	<b>100,0%</b>	<b>113.654</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,6</b>	<b>1.000.949</b>	<b>100,0%</b>	<b>145.949</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,9</b>

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

El rubro de fundas y partes para tapicería se destaca particularmente dentro del conjunto de las exportaciones de cueros; se trata mayormente de fundas para el sector automotriz, en particular para los segmentos de alta gama. Este rubro, que en 2003 daba cuenta de casi el 20% del valor de las exportaciones, interrumpió su desarrollo a partir de la Resolución 748/2002, por la que los respectivos reintegros a la exportación bajaron de 6% a 2,5%. A partir de este nuevo esquema impositivo, las firmas locales modificaron sus estrategias y se orientaron a la exportación de cuero semi-terminados a los países de bajos salarios productores de fundas que luego venden al sector automotriz. En realidad, la nueva estructura de derechos y reintegros a la exportación terminó premiando relativamente las ventas externas de cueros semi-terminados en detrimento de las ventas

<sup>3</sup> Fue necesaria la intervención del Estado para garantizar la provisión del cuero a las curtiembres chicas mediante el establecimiento de cupos de precios y cantidades previamente acordados con las grandes y con los frigoríficos.



con mayor valor de agregación: fundas y cueros para tapicería, pero también calzado y otras manufacturas de cuero (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Esquema de derechos y reintegros sobre las exportaciones de cuero**

Producto	Derecho	Reintegro	Neto
Cueros en bruto	15,0%	0,0%	-15,0%
Wet blue descarte	5,0%	0,0%	-5,0%
Wet blue flor	15,0%	0,0%	-15,0%
Secos "Crust"	5,0%	2,5%	-2,5%
Acabados	5,0%	2,5%	-2,5%
Acabados Especiales	5,0%	2,5%	-2,5%
Tapicería	5,0%	4,0%	-1,0%
Manufacturas	5,0%	3,5%	-1,5%

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC y CIMA

Considerando el total de cueros en conjunto, los principales destinos de exportación en valores son China (32%), Estados Unidos (10%) y Alemania (9%). En cambio, si se toman los volúmenes, los principales compradores de cueros son China (43%), Taiwan (13%) y Vietnam (7%). Estos resultados tienen que ver con que los mayores volúmenes son exportados en las formas más primarias de curtido para luego ser terminados en los países del sudeste asiático.

La fuerte especialización de las exportaciones en la etapa de curtiembre no impide que Argentina importe también cuero curtido, tal como se registra en la Tabla 4; puede observarse que las importaciones de ese producto representan el 6% del intercambio comercial y se corresponden con operaciones por una cantidad reducida que eventualmente realizan las empresas para cubrir faltantes. Sin embargo, las perspectivas de una faena reducida para los próximos años han incrementado las previsiones de importaciones de cuero curtido por parte de todas las empresas de la cadena.

**Tabla 4: Balanza comercial de cueros. Año 2010**

DESCRIPCION	En miles de dólares corrientes			En toneladas		
	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Exportaciones	Importaciones	Saldo
Cueros en bruto	3.719	2.828	891	2.978	1.175	1.803
Wet-blue Flor	4.559	4.790	-230	1.405	1.311	93
Wet-blue descarte	122.165	432	121.733	91.725	222	91.503
Curtidos secos "crust"	590.930	21.080	569.850	32.843	1.319	31.524
Acabados (preparados post-curtido)	265.431	4.112	261.319	16.547	370	16.177
Acabados especiales	1.796	304	1.493	48	14	34
Fundas y partes para tapicería	12.349	19.582	-7.233	403	466	-63
<b>Total general</b>	<b>1.000.949</b>	<b>53.127</b>	<b>947.822</b>	<b>145.949</b>	<b>4.878</b>	<b>141.071</b>

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

### 4.3. Estructura de mercado de las curtiembres

La industria de la curtiembre en Argentina genera algo más de 10.000 empleos registrados y está distribuida en más de 200 establecimientos, de los cuales sólo 19 firmas son grandes (concentran el 80% del empleo) y 21 son medianas. La mayor parte de la actividad es realizada por un grupo concentrado de grandes curtiembres. Las tres curtiembres más importantes explican alrededor del 50% de las exportaciones de cueros nacionales, mientras que las diez primeras concentran el 85%.

A su vez, la industria nacional de curtiembre está fuertemente orientada al mercado externo, exportando el 80% de la producción. El 20% restante se destina a la plaza local para la elaboración de manufacturas de cuero; del total de cueros utilizados en el país, un 50% se orienta a la producción de calzado, un 46% a la fabricación de productos de marroquinería y prendas de vestir y un 3% a la producción de muebles y tapicería.

En cuanto a su distribución geográfica, la mayor parte de las curtiembres se localiza cerca de los puertos de exportación. El 72% está ubicado en Buenos Aires, un 10% en la Ciudad de Buenos Aires, otro 7% en Santa Fe, 2% en Córdoba y el 4% en San Luís.

La mayor parte de la actividad se concentra en las primeras dos etapas del proceso productivo (elaboración de cueros wet-blue y semiterminados), que son realizadas por empresas de mediano a gran tamaño con una fuerte orientación exportadora. Las curtiembres más pequeñas, por su parte, se dedican fundamentalmente a la última etapa del proceso y destinan gran parte de su producción al mercado interno.

Desde los años noventa las grandes curtiembres han reorganizado su estructura para adquirir una dimensión transnacional, instalando fábricas y oficinas comerciales en distintas partes del mundo. Muchas de las empresas fueron adquiridas por inversores de capitales extranjeros o se asociaron con jugadores internacionales de peso en la cadena global de valor, con el objetivo de posicionarse como proveedoras de importancia internacional.

En efecto, a medida que las grandes marcas de Europa y Estados Unidos tercerizaron la producción de calzado y otras manufacturas en los países de bajos salarios relativos, las curtiembres siguieron sus pasos, primero instalando galpones para proveer stock y luego radicando sus plantas de terminación del cuero, con el objetivo de abastecer a los productores “*just in time*”. Todos los cambios determinaron una nueva organización, donde las grandes curtiembres nacionales se consolidaron como proveedoras globales de cueros – *commodities* – sobre los que luego se agrega valor en el exterior.

En el plano tecnológico, estas empresas realizaron importantes inversiones para alcanzar los estándares internacionales de calidad, destinando capitales a la ampliación de sus plantas, la renovación de maquinaria y equipamiento tecnológico y la introducción de modificaciones en el proceso productivo para la reutilización de los insumos y el máximo aprovechamiento de la materia prima. También invirtieron en departamentos de diseño y de desarrollo de producto. Al mismo tiempo, debieron modificar los procesos productivos para obtener las certificaciones de calidad y de cuidado del medio ambiente requeridas para acceder a determinados mercados, en particular los países de la Unión Europea.

Como se mencionó, estas empresas tienen una baja participación en las ventas al mercado interno; aún así, un reducido número de grandes curtiembres, aprovechando beneficios establecidos en diversos régimenes de promoción industrial provinciales, llega a concentrar hasta un 45% de las ventas de cueros en el mercado local.

Por otra parte, las curtiembres medianas también se han organizado en las primeras etapas del curtido. Tienen una mayor orientación al mercado local, donde destinan cerca del 50% de su producción. En muchos casos, la división de tareas del curtido se realiza directamente en coordinación con las pequeñas curtiembres, de modo que éstas les llevan los cueros frescos que compran a los frigoríficos para retirarlos wet-blue o semiterminado. En este segmento, el proceso inversor también ha sido relevante, aunque la tecnología empleada no llega al nivel de las grandes firmas del sector.

Las curtiembres más pequeñas, por su parte, representan la gran mayoría de las firmas de este segmento y est n fundamentalmente orientadas a la última etapa del proceso de curtido. No se manejan con escalas importantes de producción y en su mayoría están relacionadas con la moda y el diseño local, para las que cobran relevancia las terminaciones que se le otorgan al cuero, como la textura, el grabado, la forma y el color. Trabajan a façon para los productores de calzados y otras manufacturas de cuero y para las grandes curtiembres. Muchas veces se especializan en el terminado para un

bien final específico, ya que los cueros reciben diferentes tratamientos según sean destinados a prendas, cinturones, suelas de calzado, capelladas, zapatos finos de dama u hombre, etc. En estas curtiembres cobra mayor relevancia el diseño, pero son pocas las que cuentan con departamentos de desarrollo donde se investigan nuevos procedimientos para darle terminación a los cueros, copiando las tendencias del mercado de la moda internacional.

Respecto de la tecnología utilizada, existe una brecha pronunciada con las grandes curtiembres. Si bien han ido incorporando maquinaria, la mayoría produce en galpones donde las ampliaciones se han construido “sobre la marcha”, anexando niveles o terrenos aledaños de un modo irregular y sin cumplir con las normas medioambientales. En cambio, el principal canal difusor de la tecnología viene de la mano de proveedores de insumos químicos. La crecientes exigencias que pesan sobre el sector para reconversión de sus plantas hacia procesos menos contaminantes, al requerir importantes inversiones, representa un desafío para la supervivencia de este grupo de empresas.

#### **4.4. La puja por el aprovisionamiento de los cueros**

De los apartados anteriores se desprende que la división de tareas en el proceso productivo por tamaño determina dos mercados de demanda diferentes que prácticamente no compiten entre sí: las grandes curtiembres que trabajan con escalas desarrollando cueros de línea como *commodities* que cuentan con certificaciones de calidad y medio ambiente y cuyo precio se fija en los mercados internacionales; y las curtiembres pequeñas, orientadas al mercado interno con cueros diferenciados en producciones de volumen reducido cuyo precio oscila sobre los niveles internacionales de acuerdo a la disponibilidad local de la materia prima.

Por el contrario, el aprovisionamiento de la materia prima constituye la principal dificultad para el sector. Es un problema en gran medida explicativo del nivel de concentración sectorial que enfrenta a las grandes curtiembres con las pequeñas y medianas firmas y representa un obstáculo significativo para el posterior desarrollo de toda la cadena del cuero y sus manufacturas. En efecto, al demandar escala con una capacidad de pago muy superior, las grandes curtiembres acuerdan los precios de compra de los cueros con los frigoríficos en función de su cotización internacional. Este precio resulta “testigo” para el resto del mercado, independientemente de si las medianas y pequeñas les compran a acopiadores, frigoríficos o directamente a ellas.

Asimismo, la división de tareas anteriormente mencionada sitúa a las grandes curtiembres como proveedoras de materia prima de las pequeñas y medianas empresas. Las estrategias empresariales de las primeras privilegian los clientes capaces de demandar grandes órdenes de compra, otorgando a la provisión de cueros para el mercado interno un lugar secundario en su plan de negocios. En efecto, si se mide en valores, el 20% que en promedio destinan al mercado local se reduce al 12% de sus ventas si sólo se considera el comercio entre curtiembres<sup>4</sup>. De este modo, el reclamo de las pequeñas gira en torno a la disponibilidad de cueros, su calidad y precio resultante de la escasez en el mercado. En efecto, denuncian que cuando la faena está por debajo del nivel de equilibrio que permite a las grandes curtiembres exportar y dejar un remanente en el mercado local, los mejores cueros son enviados al exterior, quedando los de peor calidad en el mercado interno, aunque sujetos a un nivel de precios superior al del mercado internacional, dada la situación de escasez.

---

<sup>4</sup> Los datos surgen de la actualización de la Matriz de Insumo Producto '97 para el año 2007.

El problema se traslada a los clientes de las pequeñas curtiembres, los productores nacionales de calzado y marroquinería, que se enfrentan a un grave problema de disponibilidad y precio de la materia prima. Como resultado, no existe para la producción nacional de calzado y otras manufacturas de cuero una ventaja de costos derivada de la provisión de cueros semiterminados y terminados nacionales, pese a que el costo de los insumos es un factor importante para el margen de rentabilidad de muchas de las empresas de la cadena.

## 5. Cadena cuero y sus manufacturas – sector calzado

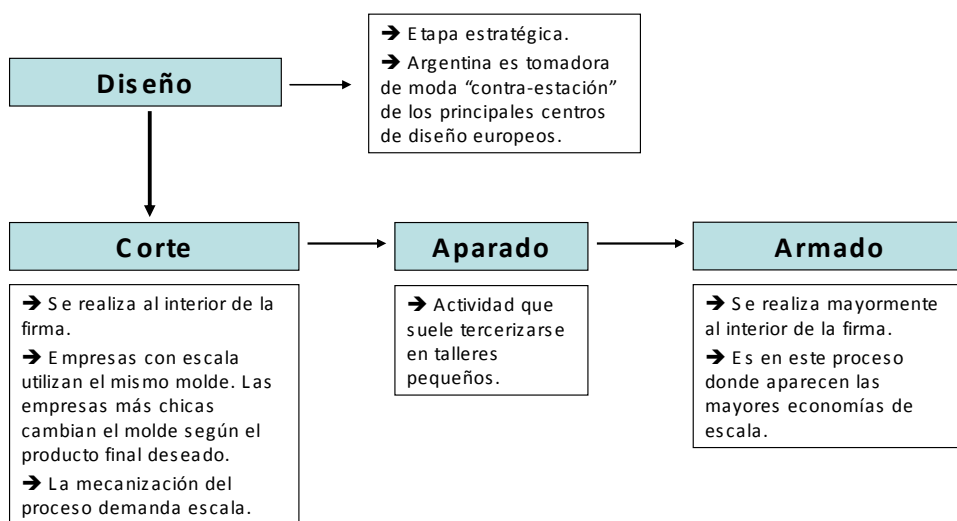
La producción de calzado constituye el eslabón más importante de la segunda transformación del cuero, siendo el destino de un amplio porcentaje de la producción de cuero que abastece al mercado interno. Este segmento se caracteriza por una alta heterogeneidad de producto: incluye al calzado de vestir, al deportivo de *performance*, al de tiempo libre, a los calzados especiales de trabajo o de seguridad, calzado femenino, de niños, etc. De todos modos, la utilización del cuero suele estar asociada a los segmentos del calzado de vestir, generalmente de media y alta gama, y del calzado de tiempo libre.

### 5.1. Proceso Productivo

Las empresas productoras de calzado de cuero suelen ser PyMEs que producen con poca escala, con escasa sofisticación y tecnificación de la producción. Dentro de este conjunto de firmas, pocas tienen incorporadas la totalidad de las actividades del proceso productivo. A grandes rasgos, éste se divide en tres etapas: corte, aparado y armado. La primera de ellas consiste en el corte de los cueros en las piezas que posteriormente serán unidas con el resto de los insumos para lograr el producto final. El aparado consiste en el cocido de las piezas que componen la capellada (parte superior del calzado) antes de ponerle la suela. Finalmente, el armado es la unión de la suela con el resto del material, proceso en el cual se le da la forma final al calzado.

La cadena de producción del calzado de cuero tiene importantes similitudes con la cadena de la indumentaria: la mayoría de las empresas tercerizan en talleres especializados alguna parte del proceso productivo, principalmente el aparado. Si bien esto permite a la industria mayor flexibilidad y menor carga impositiva, opera también en detrimento de la productividad sectorial.

**Diagrama 3: esquema del proceso productivo del calzado de cuero**



Fuente: Elaboración propia en base a CEP

Tal como está esquematizado en el Diagrama 3, las tres etapas de la producción de calzado se vinculan con una etapa estratégica previa: el diseño del producto. En efecto, el diseño del calzado (y la capacidad de asociarlo a una marca diferenciadora de producto) ha ido ganando paulatinamente consideración dentro la industria local de modo que en la actualidad es considerada una etapa decisiva. Por tanto, el hecho de recurrir a los servicios especializados de los diseñadores se ha generalizado entre los fabricantes, aunque –con la excepción de casos muy particulares – por escala de producción no alcanza para conformar un departamento o un grupo de trabajo, sino que suele tratarse de una tarea desarrollada por un solo profesional, muchas veces, externo a la empresa y que trabaja para varias firmas a la vez. Si bien Argentina es “tomadora de moda” de los grandes centros mundiales de diseño del calzado europeos, se considera que el diseño local está a la vanguardia de América Latina.

La etapa del corte suele ser realizada al interior de la firma. El método de corte no manual de mayor utilización es el *sacabocado*, que implica la utilización de moldes filosos que cortan el cuero con una prensa. Asimismo, también existe maquinaria de corte digital, que minimiza las pérdidas del insumo. Los reducidos volúmenes que produce la mayor parte de las empresas del sector representan una restricción a la hora de mecanizar el proceso, dado que ésta requiere cierta escala. Generalmente, las empresas de mayor tamaño relativo utilizan el mismo molde y en muchos casos tienen el corte mecanizado. Por su parte, las empresas de menor tamaño relativo cambian el molde de acuerdo al producto final deseado. No obstante, cabe destacar que el uso de moldes para el corte de cuero no depende sólo del tamaño de la firma, sino del diseño del calzado. Por caso, los segmentos de alta gama tienen un mayor componente artesanal que el de productos masivos o capital intensivos, como es el caso del calzado deportivo, que demanda mayor escala y mayor dotación de maquinaria. Es importante destacar que al realizar el corte al interior de la firma, el productor tiene el control sobre la materia prima, dado que conoce cuantas piezas son necesarias para cada producto.

La etapa del armado es fuertemente intensiva en el factor trabajo, por lo que suele tercerizarse en pequeños talleres que se dedican a esta actividad, aunque algunas de las empresas de mayor tamaño relativo la internalizan.

Por último, el armado consiste en la unión de las diversas piezas para la obtención del producto final. Dada su importancia en la calidad del calzado, se realiza al interior de la empresa. Es en este proceso donde existen las mayores economías de escala y en esta fase la incorporación de maquinaria puede aumentar exponencialmente la productividad. La maquinaria que se utiliza en esta etapa está definida por el método de adhesión o pegado de la suela; cosido, inyectado, entre las más usadas.

El escaso desarrollo relativo de la tecnificación en el sector y los habituales y severos problemas de *lay-out* de planta inciden directamente sobre los niveles de productividad de las empresas. Asimismo, son pocas las firmas que producen con marca propia y menos aún las que se encargan de la comercialización del producto. En este sentido, uno de los principales canales de venta de las empresas son las Ferias y Exposiciones que se realizan en el país: Capital Federal, Córdoba y Rosario. Cada una de estas ferias se realizan al menos dos veces al año, anticipando las temporadas de moda: a comienzos de año se realiza la correspondiente a la temporada otoño – invierno, y a mediados de año la de temporada primavera – verano. Esporádicamente hay ferias intermedias, de anticipo de temporada o para productos específicos como calzado escolar.

## 5.2. Evolución de los principales indicadores sectoriales

La evolución de los principales indicadores de calzado suele presentarse de manera agregada, dado que existen muy pocas estimaciones acerca de la participación de la producción de calzado de cuero en el total. El comportamiento del sector se observa en la evolución de la rama CLANAE 192, que incluye la producción de todo tipo de calzado y sus partes. De este modo, la información se presentará en términos agregados, y en los casos que exista desagregación (por ejemplo, en el análisis del comercio exterior) se analizarán los indicadores correspondientes a calzado de cuero exclusivamente.

Un rasgo distintivo de este sector es su sensibilidad respecto del comportamiento de la demanda interna y el nivel de ingreso de la población. En Argentina, la producción local concentra en la actualidad más del 80% del mercado interno (Tabla 5); por otra parte, el consumo per cápita de calzado ha crecido considerablemente con la mejora de las condiciones de vida de la población luego de la crisis de la Convertibilidad.

**Tabla 5: Producción de calzado total, consumo aparente, participación en el mercado interno y consumo per cápita. 1991 – 2010.**

Año	Producción (miles de pares)	Consumo aparente (miles de pares)	Part del mercado interno	Consumo per cápita
1991	91.420	96.384	94,9%	2,9
1992	89.680	103.642	86,5%	3,1
1993	73.690	91.993	80,1%	2,7
1994	65.200	82.008	79,5%	2,4
1995	64.460	75.033	85,9%	2,2
1996	63.500	73.726	86,1%	2,1
1997	62.600	75.224	83,2%	2,1
1998	61.672	79.757	77,3%	2,2
1999	52.000	69.084	75,3%	1,9
2000	44.500	67.497	65,9%	1,8
2001	36.490	60.840	60,0%	1,6
2002	45.540	48.104	94,7%	1,3
2003	50.250	62.404	80,5%	1,6
2004	70.000	87.365	80,1%	2,2
2005	76.000	94.409	80,5%	2,4
2006	80.200	102.506	78,2%	2,6
2007	90.000	117.116	76,8%	3,1
2008	94.600	123.830	76,4%	3,0
2009	99.000	121.000	81,8%	3,1
2010	105.000	126.000	83,3%	3,2

Fuente: CIC

La producción de calzado se contrajo marcada e ininterrumpidamente durante la década del noventa. La apertura comercial, eje central de la política de aquél período, generó un fuerte incremento de las importaciones y una significativa pérdida de competitividad de la producción local, con un impacto que trascendió la producción de calzado y derivó en un proceso de quiebra de empresas y destrucción de puestos de trabajo. Entre 1991 y 2001 la producción se redujo un 60% y en este último año la participación del calzado nacional en el mercado interno disminuyó al 60%, el porcentaje más bajo de las últimas décadas. En otras palabras, de producir más de 90 millones de pares en el año 1991, la producción nacional fue de 36,5 millones de pares en el año 2001. En concomitancia con el deterioro del ingreso de gran parte de la población, el consumo per cápita de calzado también tuvo un fuerte descenso durante la Convertibilidad, pasando de unos 3 pares por habitante en los primeros años de la década, a menos de 2 pares para finales de la década. Finalmente, en el año 2002 el consumo per cápita fue de 1,3 pares.

Con el cambio de modelo económico a partir del año 2003 y la consecuente recuperación del mercado interno, la producción nacional de calzado comenzó a crecer sostenidamente. En este sentido, entre 2003 y 2010 el sector se expandió a una tasa promedio anual superior al 11%, duplicando su producción (de alrededor de 50.000 pares en 2003 a 105.000 pares en 2010) y alcanzado records históricos de fabricación. Respecto del consumo per cápita, en 2010, esta variable se ubicó en los 3,2 pares, por

encima del promedio mundial (2 pares), aunque menor a la media de los países desarrollados, como Estados Unidos (8 pares) y también de países como Brasil (4 pares).

La mencionada recuperación de la economía incidió también en la generación de puestos de trabajo formales. Si se analizan el empleo registrado en el segmento productor del calzado de cuero, éste se ha incrementado de forma sostenida desde el año 2003. En la actualidad, este sector ocupa a más de 12.000 trabajadores formales, lo que da cuenta del 42% del total del empleo registrado en la producción de calzado. Al inicio de la recuperación, el trabajo formal alcanzaba apenas a algo más de 7.000 empleados. No obstante, se debe tener en cuenta que al ser un sector con un significativo componente de mano de obra informal, la evolución del empleo registrado refleja de forma parcial la evolución de esta variable.

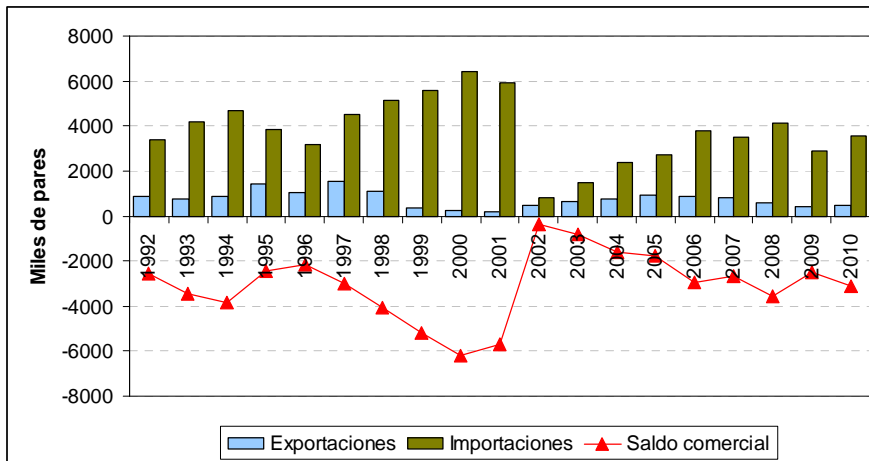
Respecto del entramado empresarial, luego de la destrucción de una buena parte de las firmas del sector de calzado, quedaron algo más de 1.000 empresas en el 2003. En la actualidad hay más de 1.350 empresas operando, de las cuales alrededor de 700 se dedican a la fabricación de calzado de cuero.

De todos modos, cabe mencionar que si bien el sector tuvo un fuerte dinamismo a partir de la salida de la Convertibilidad, la destrucción de esta industria durante los noventa también se evidencia en la pérdida de capacidades de una camada de trabajadores especializados asociados al corte y el aparado del calzado. Este proceso de recomposición suele ser menos dinámico que el crecimiento de los niveles de producción.

En cuanto a la balanza comercial de la industria del calzado, ésta es estructuralmente deficitaria. Una de las principales causas de este fenómeno es la poca capacidad exportadora del sector. Las importaciones han aumentado su participación en el mercado interno durante la Convertibilidad, pasando de tan sólo alrededor del 5% en 1991 más del 30% para fines de la década.

Respecto del calzado de cuero, en el gráfico 2, se puede visualizar su evolución en los últimos años. Las importaciones no alcanzaron en el transcurso de la década pasada las cantidades importadas durante los noventa, pero han registrado importantes tasas de crecimiento desde el año 2002, al igual que en el agregado sectorial. Se debe tener en cuenta que todas las posiciones arancelarias del sector están alcanzadas por las Licencias No Automáticas de Importación desde septiembre del año 2005, política que ha incidido en la contención de las cantidades importadas desde entonces. Asimismo, se ha producido en los últimos años un efecto sustitución a favor del calzado de materiales sintéticos al interior del mercado.

**Gráfico 2: Evolución del comercio exterior del calzado de cuero en la Argentina. 1992 – 2010. En miles de pares.**



Fuente: Elaboración en base a INDEC

En el caso de las exportaciones, se observa un descenso de las cantidades vendidas al exterior en los últimos cuatro años. En valores, si bien en el año 2010 se incrementaron en un 25% respecto del 2009 (con más de 14 millones de dólares), todavía no se recuperaron las exportaciones correspondientes al año 2007 (20 millones de dólares). El precio promedio del calzado de cuero exportado oscila los 30 US\$ por par, duplicando el valor promedio del resto del calzado comercializado.

Los principales orígenes de las compras del calzado de cuero en el año 2010 han sido Brasil (35% de los 3,55 millones de pares importados) y Vietnam (26%). China, que aparece en tercer lugar con el 16%, ha disminuido su participación en el agregado, a raíz de la presencia de diferentes medidas de protección parancelaria (licencias no automáticas de importación y medidas anti-dumping). Esta composición no difiere significativamente de las compras totales de calzado.

Por último, los países de la región han sido en el último año los principales destinos de las ventas al exterior de calzado de cuero nacional. En primer lugar se encuentra Chile, que concentra un tercio de los pares exportados, seguido de los países del MERCOSUR: Uruguay (25%), Paraguay (15%) y Brasil (10%).

### 5.3. Estructura de mercado del calzado

La producción de calzado de cuero explica el 45% del valor bruto de producción y más del 40% del valor agregado de la industria del calzado, y abarca a aproximadamente 700 empresas, de las cuales apenas 11 son grandes y 73 son medianas. A las calzadistas se agregan unas 190 firmas que se dedican a la producción de partes de calzado, muchas de ellas de cuero. De esta forma, este eslabón representa cerca del 60% del total de empresas de la cadena cuero y sus manufacturas y el 52% de las empresas del sector calzadista.

De estas firmas, sólo el 2% son consideradas grandes empresas y la mayor parte de las mismas se concentra en el segmento de calzado deportivo y, en particular, en el calzado deportivo de tiempo libre. En su mayoría se trata de firmas multinacionales que usualmente producen con marca propia en algunos casos tienen locales de venta. En cambio, el 98% restante se compone por pymes de origen nacional.

En cuanto a su distribución geográfica, el 90% de las firmas se encuentra localizada en los tres principales aglomerados industriales del país: el AMBA, Rosario y Córdoba.



Para analizar el futuro del sector, hay varios aspectos que merecen ser considerados. En primer lugar, existe cierto margen para mejorar el abastecimiento (tanto en calidad como en cantidad) y expandir la producción de calzado. Además, el sector afronta el desafío de mejorar su inserción externa, dado que las exportaciones representan tan sólo alrededor del 2% de la producción.

## **6. Producción de cuero – sector marroquinería**

El sector de marroquinería y otras manufacturas de cuero comprende la producción de distintos artículos para uso personal como carteras, baúles, valijas, portafolios, mochilas, billeteras y otros productos de bolsillo o cartera, indumentaria, cinturones, guantes y artículos de montura y talabartería. Dentro de la línea de productos de uso personal, se pueden distinguir dos segmentos: orientados a moda y tradicional. Como se señalará a continuación, cada estrategia tiene sus implicancias en el proceso productivo en términos de diseño, escala (número y variedad de modelos), rotación y logística.

### **6.1. Proceso productivo**

La fabricación de las manufacturas de cuero parte de la concepción y diseño del producto, su factibilidad económica-técnica y luego su producción a escala industrial, que implica el proceso de corte, confección, armado y acondicionamiento final.

La etapa de concepción del producto y su prueba de viabilidad resulta crítica en el sector, particularmente cuando la orientación comercial está dirigida a los productos de moda. La etapa de diseño comprende básicamente el dibujo de una idea y la realización de un prototipo para testear su posibilidad de ser producida. El análisis consiste en comprobar las dificultades técnicas que comprende su realización (cortes y tamaños) y el costo implicado (cuero y otros insumos). Es frecuente que muchos diseños que sean estéticamente viables no lo sean desde el punto de vista económico, con lo cual deban ser rechazados o modificados.

Una vez establecido los modelos a fabricar, el inicio del proceso productivo tiene como requisito la disponibilidad de los distintos insumos, que, además del cuero, incluye herrajes, pinturas, forros, cierres, etc. El cuero es el insumo crítico, tanto desde el punto de vista del costo, donde tiene una mayor incidencia que en calzado, como por su calidad. En la fabricación de productos de mayor tamaño, como carteras, mochilas, bolsos y las prendas de vestir, no sólo hay una mayor utilización de cuero sino que fundamentalmente se requieren piezas de mayor tamaño, lo que implica que las fallas, en términos de rajaduras, cortes, grosor o versatilidad resultan más determinantes. A la vez, el cuero es provisto por las curtiembres como un producto terminado en términos de color y otras especificaciones técnicas. De aquí se desprende, en consecuencia, que las relaciones entre curtiembres y marroquinerías son claves para lograr un producto final de calidad.

Ya en el establecimiento, el proceso productivo comienza con la clasificación del cuero, que es realizada en forma manual, para determinar su posterior utilización en función de su calidad (exterior, interior, apliques, etc). Posteriormente se realiza el corte del cuero de acuerdo al plan de producción previsto. Esta etapa puede ser realizada a través de maquinaria, que en la actualidad permiten una lectura digital del cuero y determina los cortes a aplicar para su utilización más eficiente según el plan de producción y las fallas, o bien de forma manual, por medio de artesanos que usan los moldes preestablecidos, utilizando una cuchilla. Luego se realiza el rebajado, para disminuir el espesor del cuero en los bordes, y así obtener un mejor doblado y armado del producto.

**Diagrama 4: esquema del proceso productivo de la marroquinería.**



Fuente: Elaboración propia en base a CIMA y a empresarios del sector

Una vez establecido los *kits* de cada modelo, cuero y otros insumos, se realiza la preparación y confección de la manufactura, que involucran tareas de costura -con maquinaria específica o bien de manera artesanal-, ensamble, pintura de bordes, entre otras. Por último, se arma el producto, finalizando el proceso con su empaque, quedando listo para ser comercializado.

El proceso productivo de la marroquinería se caracteriza en Argentina por su baja escala relativa, por la baja tecnificación, por la alta incidencia de tercerización y el empleo informal y por la ausencia de departamentos de diseño. En general, hay un claro predominio de empresas de menor porte, que tercerizan parte de las actividades, especialmente la confección y el armado.

Estas características tienen claros impactos en la productividad y competitividad del sector. Por un lado, la escala de empresas implica ciertas restricciones para el acceso al cuero con las especificaciones técnicas requeridas y las condiciones financieras para su acceso. Como se mencionó anteriormente, las curtiembres destinan la mayor parte de su producción al exterior, que venden como *commodity*, a precios internacionales y con plazos de pagos cortos, incluso contando con financiamiento internacional para la pre-exportaciones, dejando a disposición del mercado interno los de menor calidad. A la vez, la utilización de series cortas dificultan las exigencias técnicas de producto a las curtiembres.

La escala también impacta en la incorporación de maquinaria. El proceso de corte resulta una etapa crítica, ya que el cuero es el principal insumo. Su realización manual implica un proceso de largo entrenamiento, alrededor de 1,5 a 2 años, y una dependencia del nivel de producción a los ritmos de los cortadores. En este sentido, llama la atención que las principales empresas marroquineras del país no cuenten con esta maquinaria, cuyo costo ronda los €120-170 mil dependiendo el modelo y las prestaciones. De todas formas, cabe aclarar que la calidad de la materia prima resulta esencial para su incorporación.

Respecto al diseño, como acontece entre los productores de calzado, las firmas locales en general no cuentan con un departamento específico o con un diseñador propio. En general es el dueño, sin formación específica, quien realiza los modelos o, en algunos casos, se eligen de un abanico de propuestas de un profesional independiente. La ausencia de diseñador suele ser matizada porque Argentina es un país tomador de moda, ya que sigue la temporada europea-estadounidense, de modo que basta con realizar un

viaje para ver, copiar y adaptar las nuevas colecciones, contando con el tiempo suficiente para realizar los diseños y producirlos.

Un rasgo saliente de las plantas productivas es su bajo grado de organización, con un *lay-out* muy desorganizado, producto de un crecimiento poco planificado, donde el aumento de escala implicaba incorporación de nuevos pisos o propiedades linderas sin una lógica ingenieril. En la misma línea, la tercerización de parte de las actividades contribuye a responder a aumentos en la demanda sin incrementar la capacidad instalada. De esta manera, las ganancias en términos de flexibilidad productiva conviven con serios problemas de productividad y calidad.

En los establecimientos más orientados a la moda, la organización del proceso productivo requiere un mayor seguimiento de la demanda, en términos de modelo y colores, para adaptar la fabricación a los gustos de la temporada. Si bien parte de la producción se realiza con cierta anticipación, existe un solapamiento temporal entre los productos comercializados y los producidos, hecho que se potencia porque la mayor parte de la producción se destina al mercado interno, evitando largos períodos de distribución. A la vez, en términos comerciales, las firmas deben contar con una estrategia de gestión de la marca.

Por último, cabe destacar que existen distintos modelos de negocio. Por un lado, existen empresas que sólo cuentan con una marca y no producen directamente, sino a través de talleres y cuentan con tiendas propias. En el extremo opuesto, hay empresas que realizan tanto la producción como la comercialización de sus productos. En el medio se localizan distintas empresas con estrategias disímiles, desde la producción a façon para marcas locales o internacionales, ya sea con diseño propio o simplemente como tomadores de bocetos de la marca, hasta empresas con marca pero sin cadena de comercialización propia.

Cabe destacar que las grandes marcas globales del sector se concentran en su gestión comercial y diseño de productos, sin involucramiento directo en su fabricación, tercerizándola en aquellas zonas o países donde el costo de la mano de obra es relativamente menor. En este sentido, la mayoría de las empresas locales no siguen este modelo de negocio.

## **6.2. Evolución de los principales indicadores**

El análisis del sector de marroquinería y otras manufacturas de cuero enfrenta serias limitaciones a la hora de analizar su evolución. Por un lado, la información estadística disponible no permite diferenciar su comportamiento, ya que en general los datos se presentan conjuntamente con el de curtiembres, donde tiene una participación minoritaria<sup>5</sup>. En segundo lugar, dentro de la rama de marroquinería se encuentran tanto los productos de cuero como los sintéticos, aunque la fabricación local de estos últimos es relativamente baja. Por último, dentro del sector de otras manufacturas de cuero, la confección de prendas y otros accesorios de cuero no forma parte del mismo agrupamiento estadístico, sino que integra la rama de confecciones.

El sector de marroquinería tuvo una evolución similar al de calzado. Estilizadamente, durante la década de 1990 sufrió una contracción, aunque el impacto de la apreciación cambiaria y la apertura fue relativamente menor, al ser ésta una producción destinada a la población de ingresos medios y medios-altos que enfrentaba una menor competencia

---

<sup>5</sup> Entre estos segmentos conforman la rama 191, que surge de la adición de las ramas a 4 dígitos 1911 y 1912. Según los datos de Cuentas Nacionales del año 2010, dentro de la rama 191 el sector de marroquinería representaba el 13,8% en el valor bruto de producción y 17,3% en el valor agregado.

de las importaciones. Con la devaluación el sector registró una importante expansión a partir de la mayor competitividad y una mayor salida exportadora.

En efecto, como se observa en la Tabla 6, entre los años 2003 y 2007 las exportaciones de manufacturas de cuero crecieron un 105%, pasando de US\$ 58,2 millones a US\$ 119,8. Este incremento fue similar para las prendas de vestir y el resto de los productos, aunque con una participación muy superior de las confecciones en el total (alrededor del 80%).

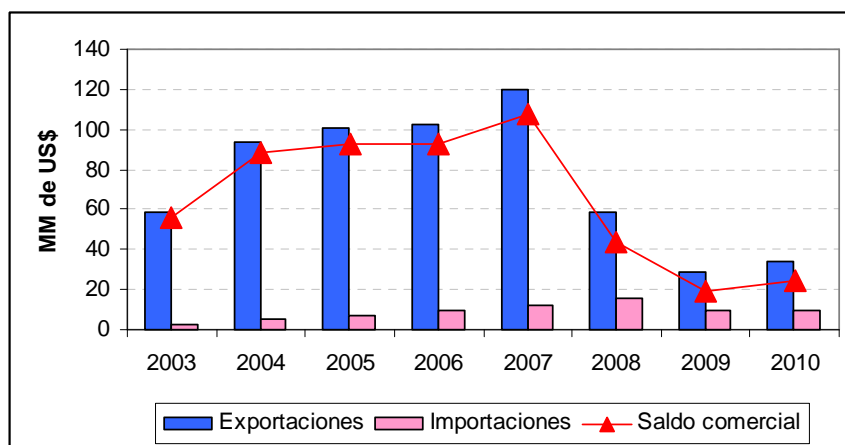
**Tabla 6: Evolución de la composición de las exportaciones del sector marroquinería. Años 2003 – 2010. En US\$ y toneladas.**

Años	Marroquinería		Prendas		Total	
	US\$	Tons.	US\$	Tons.	US\$	Tons.
2003	11.128.317	351	47.091.514	3.164	58.219.831	3.515
2004	14.918.422	409	78.468.225	4.072	93.386.647	4.480
2005	19.356.898	446	80.940.267	4.290	100.297.165	4.737
2006	21.328.718	491	81.081.845	4.081	102.410.563	4.572
2007	24.216.722	479	95.612.273	3.722	119.828.995	4.201
2008	21.718.990	396	37.215.558	2.055	58.934.548	2.451
2009	17.536.998	302	11.142.143	1.250	28.679.141	1.551
2010	20.301.429	321	13.611.250	1.376	33.912.679	1.697

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

Sin embargo, desde el año 2007 en el sector dan cuenta de una pérdida de competitividad, con un impacto mayor en las empresas de menor tamaño relativo. Así se puede observar una fuerte caída de las exportaciones, que en 2008 vuelven a un nivel similar al 2003. En los años sucesivos la caída es aún mayor, más allá de una ligera recuperación en 2010. Fundamentalmente, este proceso se explica por las prendas de vestir, que retrocedieron desde los US\$ 97,6 millones en 2007 a US\$ 13,6 en 2010. A la vez, las importaciones, que venían creciendo desde 2003, tuvieron un pico en 2007 y después se situaron en un nivel similar al del año 2006, muy por encima del observado en los primeros años. (Gráfico 3)

**Gráfico 3: Evolución del comercio exterior del sector marroquinería. Años 2003 a 2010. En millones de US\$.**



Fuente: elaboración propia en base a INDEC

En este escenario se han generado algunos casos de sustitución de cuero por otros materiales, como por ejemplo los sintéticos. El problema es que la producción local de los mismos es muy baja. Además, las manufacturas que usan sintético como materia prima, compiten con la importación china y afecta seriamente su posibilidad de exportación. Por lo tanto, la estrategia elegida por la mayor parte de las empresas consistió básicamente en la importación de productos de marroquinería sintéticos para

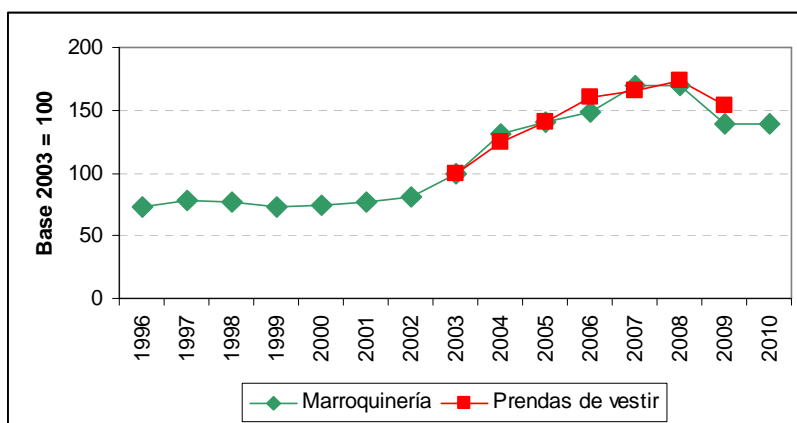
aumentar su oferta, aplicándole mayor margen, de modo de hacer rentable la producción de manufacturas de cuero. En este sentido, la aplicación de licencias no automáticas desde mediados de 2007 ha contribuido a proteger el mercado doméstico, al evitar que entren productos sustitutos a precios inferiores ofrecidos por importadores.

Respecto a la inserción externa del sector, cabe destacar que los países de destino son mercados de altos ingresos, como Estados Unidos y Alemania. Así, en el año 2010 estos países concentraban el 40,6% de las exportaciones totales. De todas formas, su participación y, especialmente, los montos exportados a estos países cayeron sensiblemente, en comparación con 2003.

Respecto al empleo, en el sector marroquinería -excluyendo prendas de vestir- también se observa un fuerte crecimiento entre los años 2002-2007, que alcanza el 110%. Pero, al igual que lo acontecido con el comercio exterior, en el 2008 se produjo un estancamiento y luego una caída del orden del 19%. Así, si bien entre puntas se produjo un crecimiento del empleo registrado, queda en evidencia las dificultades que comenzó a atravesar el sector a partir del año 2007. Situación similar se observa en el empleo de las empresas que confeccionan prendas de cuero, donde después de un importante crecimiento en los primeros años, se produjo una caída en el año 2009, focalizada en las empresas de mayor tamaño relativo (Gráfico 4).

Por último, el análisis sobre el tamaño de las empresas muestra una evolución similar. Así, entre 2003 y 2009 el número de firmas marroquineras aumentó, aunque tal crecimiento se concentró en las de menor tamaño relativo, especialmente en las medianas. En cambio, no se logró consolidar un incremento de las grandes, que hoy presentan una población similar a la del año 2003. Por su parte, en el segmento de confección de prendas de cuero, se observa crecimiento moderado entre los años 2003 y 2009 que implicó una participación mayor de las empresas pequeñas y medianas en detrimento de las microempresas.

**Gráfico 4: Evolución del empleo registrado del sector marroquinería. 1996 – 2010\*. Base 2003 = 100.**



\* En el caso de las prendas de vestir (rama CLANAE 1812) sólo se cuenta con información para el período 2003 – 2009.

Fuente: elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

### 6.3. Estructura de mercado de la marroquinería

Como se ha destacado, el sector se ubica detrás de la industria del curtido y del sector calzadista en la generación de valor agregado (15% del total) y de valor bruto de producción (12%). Respecto de la composición de las firmas del sector, la radiografía es

similar a la producción de calzado: primacía de Pymes, con localización geográfica en las cercanías de los principales centros de consumo.

Existen alrededor de 420 firmas productoras en este sector, de las cuales el 63% se dedica a la elaboración de maletas, bolsos de mano y similares, y artículos de talabartería, mientras que el 37% restante tiene como actividad principal la fabricación de prendas de vestir. Estas firmas emplean en total a algo más de 4.000 trabajadores formales, correspondiendo el 75% a la marroquinería y el 25% a la producción de prendas de vestir.

## **7. Conclusiones**

La cadena del cuero y sus manufacturas muestra una serie de elementos que determinan algunas ventajas y restricciones competitivas que afectan principalmente a los sectores de calzado y marroquinería, que son los sectores de la cadena de mayor agregación de valor, más intensivos en mano de obra, y con mayor presencia de PyMES.

Pese a la existencia de una variada oferta de materias primas, donde la calidad de los cueros crudos de Argentina es de las mejores a nivel mundial, la mayor parte de la producción se destina a la exportación en etapas con menor agregación de valor. En cambio, la organización de la cadena del cuero a nivel local y los históricos conflictos entre los distintos eslabones que la componen han llevado a una situación en la que las empresas manufactureras de cuero nacionales no llegan a beneficiarse de esta ventaja relativa, pese a que el cuero es un insumo clave en su producción y su costo es un factor importante para la determinación de su margen de rentabilidad. Por el contrario, dado su bajo poder de negociación en la cadena, las industrias de calzado y otras manufacturas de cuero enfrentan restricciones competitivas de lo que podría ser su mayor ventaja relativa: serios problemas de disponibilidad del insumo, calidad de los cueros, precio y acceso a modernos diseños a tono con el mercado internacional.

Al igual que las asimetrías de poder dentro de la cadena, el marco regulatorio también representa una restricción respecto de la disponibilidad del cuero. Particularmente, la estructura de incentivos relacionada con los reintegros y derechos de exportaciones, incentiva la venta al mercado externo de bienes con menos agregación de valor, lo que determina un alto porcentaje de exportaciones de cueros semiterminados. Esto genera una reducción de la disponibilidad de la materia prima para la industria local del calzado, marroquinería y el resto de las manufacturas de cuero. Un problema adicional en este sentido se relaciona a la liquidación de vientres que ha tenido lugar en los últimos años.

Al interior de las firmas, las empresas de calzado y otras manufacturas de cuero enfrentan debilidades que dificultan tanto su inserción internacional como su sostenibilidad en el mercado interno. Una restricción importante tiene que ver con el escaso dinamismo de los empresarios del sector. En efecto, la falta de management empresarial o un rol activo en la búsqueda de una mayor participación en los mercados objetivo es lo que define a la mayor parte de las firmas del sector. Puntualmente, el desarrollo de productos y materiales, la gestión en diseño y calidad, así como la diferenciación de producto, son ejes pendientes en el proceso de transformación que deben llevar a cabo las firmas de la cadena.

Otro de los aspectos a resolver para extender su desarrollo se vincula con las dificultades que enfrentan las empresas a la hora de incorporar recursos humanos con calificaciones específicas para el sector. Los altos niveles de informalidad en la mano de obra empleada es una característica de ambos rubros manufactureros y exige una atención especial. En este sentido, con excepción de alguna experiencia aislada, no

existe una fuerte articulación con instituciones especializadas en investigación y asistencia tecnológica, lo que imposibilita mejorar los niveles de innovación y avanzar en la formación empresaria que permitiría el despegue internacional de las firmas calzadistas y marroquinerías argentinas.

Las políticas dirigidas a consolidar el desarrollo de los sectores productores de calzado y otras manufacturas de cuero deberían tener por objetivo la superación de las restricciones competitivas que enfrentan en la actualidad, de manera de avanzar sobre su posicionamiento en el mercado externo y su consolidación dentro de la estructura productiva del país. Esta premisa parte de la base de que una estrategia que no supere la única alternativa de ser proveedores del mercado interno no les asegura un sendero de crecimiento sustentable.

## **8. Bibliografía y Referencias bibliográficas**

AACTIC (2011): “Estadísticas del cuero crudo. Asociación Argentina de los Químicos y Técnicos de la Industria del Cuero.

<http://www.aagtic.org.ar/interes/evolCueroCrudo.htm>

CEP (2009): “La industria del calzado en la Argentina”, Centro de Estudios para la Producción Secretaría de Industria, Comercio y PyME Ministerio de Economía y Producción, junio de 2009

CEPAL, 2011: “La cadena productiva de cuero y calzado en Argentina”, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), febrero de 2011

Cerutti, J. (2003): “Componente: Industrias del calzado”, parte de Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos Para Una Estrategia Nacional de Desarrollo, CEPAL.

COFECYT, UIA, AGENCIA Y MINCYT (SD): “Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo: Marroquinería, Catamarca y Formosa”.

COMTRADE (2011): United Nations Commodity Trade Statistics Database, Statistics Division, United Nations, <http://comtrade.un.org/db/>

FAOSTAT (2011): Food and Agriculture Organization of the United Nations, <Http://faostat.fao.org/>

Fernández Bugna C. y Porta F. (2007), El crecimiento reciente de industria argentina. Nuevo régimen sin cambio estructural, CEPAL, Oficina de Buenos Aires.

Fundación Exportar (2004): “Plan de Promoción Sectorial. Análisis estratégico, sector marroquinería”

Fundación Gas Natural y Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable Dirección de Producción Limpia y Consumo Sustentable, “Análisis de las variables del negocio del cuero y su relación con los aspectos ambientales”, Septiembre de 2006

Granato, M. F. y Moncarz, P.E. (2010): “Infraestructura del transporte interno en Argentina”, Revista Integración & Comercio 31, IADB.

INTI (2006): “La industria del cuero en Argentina”, Revista digital Saber Cómo, N° 37, Instituto nacional de Tecnología Industrial

MinAgri: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, <http://www.minagri.gob.ar>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2011), Sistema Integrado de Información Agropecuaria, <http://www.siiia.gov.ar>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2006): “Informe sectorial, sector del cuero”

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: Estadísticas del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, <http://www.trabajo.gov.ar>

Proargentina (2005): “Manufacturas de cuero y calzados”, Serie de Estudios Sectoriales, Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación.

SIIA (2011): Sistema Integrado de Información Agropecuaria: [www.sia.gov.ar](http://www.sia.gov.ar)

UIA: Unión Industrial Argentina, <http://www.uia.org.ar/>