

desarrollo productivo

C

uero, calzado y afines en Chile

¿Una industria en desaparición o en búsqueda de un nuevo destino?

László Kassai



NACIONES UNIDAS



Red de Reestructuración y Competitividad

División de Desarrollo Productivo y Empresarial

Santiago de Chile, diciembre de 2000

Este documento fue preparado por el Sr. László Kassai, Consultor de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, en el marco del proyecto CEPAL/IDRC "Reestructuración industrial, innovación y competitividad internacional en América Latina Fase II". El presente documento no ha sido sometido a revisión editorial. Las opiniones expresadas son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Este estudio fue elaborado en estrecha colaboración con diferentes expertos e investigadores de este sector fabril. Se agradece la muy valiosa cooperación del Gerente General de la Cámara del Cuero, Calzado y Afines F.G (FEDECCAL), Sr. Pedro Beriestain. Gracias a su asesoría y sus conocimientos se ha logrado un trabajo que también satisface las necesidades del sector de cuero y calzado en Chile. Es impensable no reconocer el apoyo del Director de la DDPE/CEPAL, Sr. Jorge Katz, quien ha guiado y motivado el trabajo y releído el texto en sus muchas versiones. Además se agradece la colaboración de la Sra. Claudia Marro, que intervino en la recopilación de las encuestas, las contribuciones del Sr. Rudolf Buitelaar de la DDPE/CEPAL y el trabajo de Paulina Barrera, María Helena Charalamby y Paula Warnken, que no han perdido el ánimo en editar las diferentes versiones. Por último, la responsabilidad del contenido de este estudio queda en mis manos.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1463-P

ISSN: 1020-5179

ISBN: 92-1-321694-7

Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2000. Todos los derechos reservados

N° de venta: S.00.II.G.143

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
I. Condiciones iniciales y cambios recientes en la industria chilena del cuero, calzado y afines	7
1. Condiciones básicas.....	7
2. Cambios fundamentales.....	8
II. Evolución histórica del sector del cuero y calzado en Chile y el entorno internacional	11
1. La etapa de la industrialización "temprana"	11
2. Shock importador, crisis y reestructuración entre 1975 y 1982	12
3. El entorno internacional	13
III. Desempeño industrial y comercio exterior entre 1986 y 1997	17
1. Aspectos coyunturales	17
2. El desempeño de los diversos sectores de la industria	20
IV. Organización industrial, estrategia empresarial y marco institucional	27
1. Estructura, tamaño y reorganización industrial	27
2. Articulaciones predominantes en el sector del cuero y calzado	28
3. Industria del cuero	31
4. Industria del calzado	32
5. Industria de marroquinería.....	36
6. Instituciones y políticas	36
7. Demanda	37

V. Propuesta de desarrollo futuro del sector del cuero y calzado chileno	41
Bibliografía	45

Índice de cuadros

Cuadro 1	Desarrollo de la ocupación y número de establecimientos en la industria del calzado entre 1967 y 1982	12
Cuadro 2	Tendencias de la producción mundial de cueros entre 1989-1996 y países más importantes.....	13
Cuadro 3	Tendencias de la producción de calzado en el mundo 1980-2000.....	14
Cuadro 4	Producción, consumo y comercio exterior de calzado en países seleccionados en 1996.....	15
Cuadro 5	Evolución de la ocupación, de la cantidad de establecimientos y de las inversiones	19
Cuadro 6	Evolución de la participación e índices de la productividad entre 1986 y 1997	19
Cuadro 7	Desempeño del sector cuero entre 1986 y 1998	20
Cuadro 8	Desempeño del sector calzado entre 1986 y 1998.....	22
Cuadro 9	Desempeño del sector marroquinería entre 1986 y 1998.....	24
Cuadro 10	Organización del sector industrial y comercial del cuero, calzado y artículos de cuero en Chile en 1998.....	28
Cuadro 11	Algunos ejemplos de articulación directa entre agentes económicos en el sector del cuero y calzado	29
Cuadro 12	Tres empresas y la procedencia de sus insumos	30
Cuadro 13	Estructura de la industria del calzado en Chile en 1998 (estimación).....	32
Cuadro 14	Desarrollo del Grupo BATA en Chile entre 1993 y 1998	34
Cuadro 15	Estructura de la demanda por calzado y marroquinería y sus sustitutos en Chile	38
Cuadro 16	Tendencias mundiales a largo plazo según regiones y áreas	42
Cuadro 17	Re-articulación del sector cuero, calzado y afines en Chile con una especialización regional según la materia prima y reinserción internacional.....	43

Índice de gráficos

Gráfico 1	Índices de producción del cuero y calzado entre 1979 y 1997	18
-----------	---	----

Índice de recuadros

Recuadro 1	Una empresa típica de calzado fuera de Santiago.....	33
Recuadro 2	Estrategias de subcontratación de una empresa de calzado infantil en Chile	35
Recuadro 3	Relevancia y comportamiento de una gran tienda	39

Resumen

El presente trabajo examina el desarrollo del sector productor del cuero, calzado y marroquinería en Chile entre 1986 y 1998. El desempeño de esta rama de la producción industrial chilena es pobre en comparación con el promedio de la industria y también cuando lo comparamos con la trayectoria de su contraparte en otros países del mundo. Se trata, aparentemente, de un sector productivo para el que Chile no reúne ventajas comparativas claras, tanto por no contar con cueros de buena calidad como por la ausencia de mano de obra calificada o artesanos de larga tradición. En función de ello, se escucha muchas veces decir que, a mediano plazo, podría resultar conveniente que el país reorientara sus factores de producción a un uso más rentable.

Contrariamente a este cuadro pesimista, un grupo no pequeño de productores de cuero, calzado y artículos de marroquinería ha logrado superar los rigores del mayor clima competitivo que vive la economía chilena tras la apertura y desregulación de la actividad productiva, manteniendo "razonable" capacidad competitiva según patrones internacionales. Frente a ello surgen dos preguntas básicas: ¿Por qué esta rama tomada en su conjunto no pudo lograr mayor cohesión funcional, territorial e institucional como para enfrentar más eficientemente las vicisitudes impuestas por las reformas estructurales, y ¿cuáles son las razones que explican la supervivencia de las firmas que han logrado sobrellevar el cambio en el régimen global de incentivos prevalente en la sociedad chilena en las últimas dos décadas?

A fin de estudiar estos temas, se emplea aquí un marco teórico que integra hechos históricos, fenómenos macroeconómicos y decisiones empresarias frente a cambios en variables económicas convencionales, hechos tecnológicos de carácter exógeno y procesos de transformación institucional del medio chileno. Este enfoque sistémico gira en torno a la noción de "distritos industriales" o "clusters" sectoriales o locales que ha venido recibiendo creciente atención en la literatura sobre desarrollo industrial a lo largo de la última década.¹

Para examinar los temas anteriormente planteados, se analizan diversos rasgos estructurales de la industria del cuero y calzado en Chile, entre los que sobresale la baja calidad del recurso natural cuero, el reducido tamaño del mercado doméstico, la heterogeneidad de los grupos empresarios y la informalidad de la trama de relaciones institucionales que caracterizan a esta rama productiva. Además, se describen los cambios fundamentales que el modelo de organización industrial ha ido sufriendo en años recientes. Nos referimos a la clara desintegración vertical que fuera experimentando el modelo de organización del trabajo en los establecimientos fabriles, al aumento considerable del rol que cumplen en este ámbito de la actividad productiva las grandes cadenas de comercialización, las marcas (locales e internacionales) y la reorganización de la industria doméstica como efecto de la reestructuración del comercio mundial a partir de 1991 (capítulo I).

Con el fin de entender la estructura y el comportamiento actual de esta industria en Chile, es necesario recuperar la incidencia de lo histórico (capítulo II). El impacto del cambio en el modelo global de incentivos prevalente en la sociedad chilena en los años ochenta, el fracaso "adaptativo" de esta industria entre 1986 y 1998, los cambios del entorno internacional, etc. son cruciales para comprender su situación actual (capítulo III).

Para realizar este trabajo hemos complementado información secundaria y entrevistas –35 en total– realizadas durante el curso de 1998 a diferentes empresas, productoras y comercializadoras, de esta industria, además de entrevistar a proveedores, instituciones y expertos del sector. Dichas entrevistas nos permiten profundizar en el análisis de la estructura interna de los varios subsectores que integran la industria –curtiembres, fábricas de calzado, firmas de marroquinería– y explorar los "encadenamientos" y articulaciones que existen hoy por hoy en Chile entre las empresas productoras de artículos de cuero, sus proveedoras de insumos intermedios y las cadenas de comercialización que distribuyen su producción a nivel minorista y del consumidor final. Se incorpora en esta parte del trabajo un tema novedoso: la incidencia del cambio de la estructura de demanda sobre el proceso de desarrollo sectorial. En efecto, la creciente participación de las grandes tiendas y la incidencia de las marcas aparecen como dos temas centrales de la conducta contemporánea de la industria del calzado, que parece imposible soslayar de cara al futuro. También se hace hincapié en esta parte del trabajo el deterioro que ha ido sufriendo el marco institucional y las políticas públicas relacionadas con esta actividad productiva en Chile (capítulo IV).

Del diagnóstico aquí efectuado surge con claridad una propuesta de política sectorial relacionada con la posible revitalización competitiva de este sector. La misma involucra cuatro ejes temáticos: a) ordenamiento del comercio exterior; b) desarrollo de "miniclusters" locales; c) mejoramiento del cuadro institucional y, finalmente d) búsqueda de un modelo de organización de la producción más flexible y con mejor capacidad de adaptación a los nuevos escenarios internacionales que exhibe la industria del cuero y calzado (capítulo V).

¹ Audretsch, D.A (1997); Mayer-Stamer, J. (1997); San Martín B., F. (1995); Stumpo, G. (1996); Humphrey, J. y Schmitz, H. (1995); Rabellotti, R. (1995); Schmitz, H. (1995); Khalid, N. y Schmitz, H. (1994).

I. Condiciones iniciales y cambios recientes en la industria chilena del cuero, calzado y afines

1. Condiciones básicas

1.1 El significado de la calidad del recurso natural “cuero”

Históricamente la producción de cueros frescos está marcada por la cultura agraria de Chile. En lo que respecta al ganado bovino y ovino, la crianza de reses se efectúa en pastizales con alto porcentaje de parásitos y cercados con alambres de púas, factores que influyen en forma negativa en la calidad del animal y de su cuero. En el curso del siglo XX, y a diferencia de otros países (Unión Europea, Argentina, Estados Unidos), Chile sólo experimentó una modernización moderada del sector ganadero. Al comenzar a producir calzado en forma industrial se genera una demanda creciente por cuero curtido de mejor calidad. En una primera etapa esta demanda se pudo satisfacer gracias a la mecanización de las curtiembres, por una parte, y a la optimización del empleo de productos químicos en el proceso del curtido, por otra. Sin embargo, a partir de la apertura comercial de los años 1970 la desventaja relativa del recurso natural doméstico se tornó más y más evidente ante la posibilidad de obtener cueros del exterior de mejor calidad y precio.

1.2 Mercado interno reducido

El reducido tamaño del mercado interno es un hecho que no sólo se refleja en la magnitud de la demanda y que tiene un efecto restrictivo sobre el desarrollo sectorial, sino también en el escaso desarrollo de *entornos competitivos* para las empresas y de una "cultura" doméstica consolidada en esta materia. Con referencia a este último, por lo visto, la escasa cantidad de agentes económicos perjudicó el desarrollo de instituciones tecnológicas, de capacitación sectorial, de colegios de diseñadores, de asociaciones o de gremios. La imposibilidad de repartir los altos costos fijos de instalación y mantenimiento de estos entornos competitivos, y la creación de un "capital social" intangible de importancia para el desarrollo de largo plazo de esta industria probablemente constituyó una de las razones fundamentales por las cuales el sector no ha logrado enfrentar adecuadamente las amenazas externas. A esto hay que sumarle además un debilitamiento de las asociaciones gremiales y sindicales durante el gobierno militar y la falta de interés por una política de fomento estatal durante los años noventa.

1.3 Heterogeneidad e informalidad y el peso económico del sector

Aparte de las industrias mencionadas, el sector engloba proveedores del ámbito de la industria textil, la industria metalmecánica (herrajes, matrices, maquinarias), la industria química (pegamentos, productos químicos necesarios para curtir), relacionados con la producción de goma, plásticos (PVC, PU y otros materiales) y la producción de suelas, sólo por nombrar los más relevantes.

Existe en este campo productivo una gran cantidad de agentes informales que juegan un papel importante trabajando en paralelo con el sector "formal" de esta industria. Aquellos cumplen muchas veces el papel de "maquiladores" o de trabajo a destajo, especialmente en tareas como aparado y costura en las industrias del calzado y marroquinería.

Otras empresas, que juegan un papel parecido para las curtiembres, son las suelerías, cuya función consiste en comercializar el cuero sobrante, con lo cual disminuyen los costos de almacenamiento de las curtiembres, poniendo dichos sobrantes a disposición de talleres y reparadoras pequeñas. Estas empresas son también intermediarias de material de producción como herrajes, telas, hormas, forros, suelas, hilos y pegamentos para las empresas de menor tamaño.

Como consecuencia de esta heterogeneidad e informalidad, se piensa que las cifras disponibles subestiman el peso económico, social y político del conjunto. Como se verá más adelante, esta subestimación se ve aún más potenciada por la institucionalidad incipiente.

2. Cambios fundamentales

Es posible observar cuatro cambios fundamentales en esta rama productiva en los últimos 15 a 20 años:

2.1 Pérdida relativa de la competitividad de las empresas verticalmente integradas

Con el fin de asegurar el recurso natural y de paliar la mala calidad de la organización industrial y comercial, fueron creciendo a lo largo de la historia chilena empresas de cuero y calzado verticalmente integradas. Se trató de empresas grandes, que buscaban integrar las actividades de curtido del cuero con las de fabricación de calzado y, a veces también, de comercialización de los productos terminados. Sin embargo, lo que constituye una ventaja en el marco de una economía cerrada rápidamente probó ser una desventaja en un régimen de economía

abierta (véase capítulo IV 2). Por esta razón, desde mediados de los años ochenta, surgen otras empresas con una estrategia productiva, organizacional y de comercialización claramente diferente. Esta nueva estrategia consiste en buscar mayor flexibilidad en el vínculo curtiembre-fábrica de calzado y con los proveedores y distribuidores buscando simultáneamente replantear los estilos de fabricación y de comercialización, incorporando en este último tramo de la industria a grandes tiendas con marcas propias o como licencias y marcas de renombre internacional.

2.2 Aumento considerable de la participación de las grandes tiendas (internacionales) en la comercialización

A partir de los años noventa, las grandes tiendas intensificaron su participación en la comercialización de los productos de cuero y calzado y en la actualidad facturan un 50%² del consumo final del mercado nacional. Su aparición revolucionó la comercialización de estos productos, y cambió las preferencias de los consumidores hacia productos de marca (extranjera) en forma vertiginosa.

2.3 Reorganización industrial como efecto de cambios en el sector externo del calzado

Entre 1992 y 1997 el consumo aparente de calzado en Chile aumentó de 33 a 44 millones de pares. Las importaciones aumentaron de 3 a 21 millones de pares entre los años mencionados, lo que significó un incremento de 24 a 175 millones de dólares de EE.UU. En el mismo lapso de tiempo, la exportación de calzado disminuyó en un 50%. Esto trajo consigo un efecto contractivo sobre la industria del calzado y, en consecuencia, sobre todo el sector industrial. El efecto negativo sobre las microempresas fue aún mayor. Especialmente afectadas se vieron las empresas que no logran participar en las importaciones a partir de 1991, pero también las curtiembres que se vieron enfrentadas a una gran contracción de la demanda interna de cuero curtido.

2.4 El “boom” de la industria de marroquinería

Debido a la recuperación de la economía chilena a partir de 1986 se produjo un fuerte incremento de las inversiones originando un crecimiento espectacular hasta 1994 en este pequeño subsector de la industria. Contrariamente a lo que ocurrió en la industria del calzado, los lotes de producción en este sector son pequeños, la demanda mucho más diferenciada y muy sensible al diseño, razones que dejan un cierto margen de acción a las empresas del rubro. Sin embargo, a partir de 1994 la oferta importada de Asia aumentó considerablemente, también en marroquinería.

² Según las estadísticas de importación de 1998, estos agentes sólo importaban alrededor de 10% del consumo final de calzado en Chile. Banco Central de Chile, 1998, Estadística por países, productos, empresas.

II. Evolución histórica del sector de cueros y calzado en Chile y el entorno internacional

El desarrollo evolutivo de esta industria en Chile involucra varias etapas bien diferenciadas: a) su crecimiento "endo-dirigido" en la temprana fase de industrialización del país; b) los efectos del *shock* importador, por la crisis y reestructuración originada por la apertura de la economía entre 1975 y 1982; c) los cambios del mercado y la industria mundial del calzado, en los que incide fuertemente la ofensiva de Asia a partir de 1990. A continuación, se examinan estos hechos desde la perspectiva de su incidencia sobre la industria local del cuero y calzado.

1. La etapa de la industrialización "temprana" ³

El desarrollo del sector en Chile comienza en el siglo XVI con la producción de implementos agrícolas, monederos de cuero, partes de la indumentaria tradicional, calzados, accesorios de viaje, etc. Las curtiembres y los saladeros procesan tanto en el sur como en las cercanías de Santiago fundamentalmente pieles de vacuno.

³ Este capítulo se basa principalmente en: Beriostain, P. (1993), p. 24.

Del norte se abastecen con pieles de cabra. La inmigración europea en esta industria es fundamental.⁴ A mediados del siglo XIX la industria estaba compuesta en su mayoría por pequeños talleres. En 1870 en la matrícula municipal de Santiago se registraron 65 curtiembres, 4 saladeros, 30 talabarterías, 174 talleres de zapatos, mientras en los primeros enrolamientos de la SOFOFA, a fines del mismo siglo, se inscribieron 138 curtiembres, 19 saladeros y 450 talleres de zapatos para todo el país. A comienzos de siglo, se establecieron los primeros copiadores y las primeras suelerías.⁵

La situación cambió paulatinamente al introducirse métodos “Fordistas”⁶ de producción de calzado en 1939 a través de la empresa checa “Bata”, cerca de Santiago. Esta empresa formó a los agentes existentes a introducir la producción en línea y a aumentar así su productividad y la calidad de los productos.⁷ Las políticas económicas, que apuntaban a la industrialización mediante la sustitución de las importaciones durante los años cincuenta y sesenta, contribuyeron al aumento de la base productiva del sector. De este modo, a comienzos de los años setenta, la producción anual de calzado alcanzaba 24,7 millones de pares con una industria de cuero altamente protegida.

2. Shock importador, crisis y reestructuración entre 1975 y 1982

El *shock* importador que se produjo como consecuencia de la disminución de los aranceles a partir de 1974 originó un aumento considerable del déficit comercial y una reducción de la producción interna con efectos negativos en los mercados respectivos. A modo de ejemplo, el desequilibrio en la balanza comercial del calzado aumentó de -0.8 a -57.1 millones de dólares, mientras el del cuero y marroquinería pasó de -1.0 a -30.1 millones de dólares entre 1967 y 1981. La producción de zapatos cayó de 24 millones de pares (1972), a algo más de 10 millones en el año 1981.⁸

Cuadro 1

**DESARROLLO DE LA OCUPACIÓN Y NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS
EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO ENTRE 1967 Y 1982**

Años	Ocupación media	Número de establecimientos	Ocupación media por empresa
1967	18 750	509	36
1979	13 962	305	46
1980	10 939	232	47
1981	10 337	205	50
1982	9 012	186	48

Fuente: Weinstein, J. (1975), pp.27 y 61; ENIA, varios años y elaboración propia.

⁴ En 1841 se establecen las primeras curtiembres en Santiago y La Serena. Christian Rudloff, en 1853, es uno de los pioneros del sector en Valdivia (calzado y curtiembre). En 1910 esta fábrica, compuesta por 300 operarios, producía 800 pares de calzado por día. En 1860, inició sus actividades la empresa Prochelle y Cía. (suelas y refinerías de sal). En 1861 el italiano Octavio Benedetti fundó sus fábricas en Santiago, Valparaíso, La Serena y Copiapó. Le siguen Juan Lacassie en 1866, que gracias a asociaciones con otros empresarios se transforma en Aycaguer & Duhalde, la que se convirtió en una de las empresas más importantes del sector a fines del siglo pasado. En la industria de curtiembres y de suelas prevalecen los inmigrantes alemanes, como los hermanos Schuler, Sebastián Werkmeister, Herman Ehrenfeld o Rudolf Beckdorf, que instalan esta industria principalmente en la ubicación geográfica de la colonización alemana en Chile (Valdivia y Osorno).

⁵ Las suelerías se dedicaron a comercializar el cuero de suela entre las curtiembres, por un lado, y los talleres de calzado, por el otro. Para ofrecer el cuero a los reparadores, cortaban el cuero en trozos rectangulares del tamaño de un par de zapatos. Este tipo de comercio se instaló, en Santiago, principalmente en la calle San Diego.

⁶ Se refiere principalmente a la producción de calzado en línea (por ej. los BATA-Conveyers).

⁷ Aunque no se dispone de datos sobre este hecho, las entrevistas con empresarios tienden a corroborar la visión expuesta arriba. Entrevistas con empresarios 1998.

⁸ Weinstein, J. (1985), pp. 55-56 sobre la base de datos de ASINCAL y Banco Central de Chile, varios años.

Las consecuencias de la recesión se traducen en una disminución de un 25% del empleo, en una reducción del 32% en la cantidad de empresas, entre 1979 y 1982 y en un aumento del tamaño promedio de las empresas, como resultado de la eliminación de las firmas pequeñas. (véase Cuadro 1).⁹

3. El entorno internacional

3.1. Producción mundial de cuero

Uno de los cambios más importantes que registró la industria mundial del cuero y calzado dice relación con la disminución de la participación de los países industrializados en la producción mundial de estos bienes. La misma tiende a concentrarse en países ricos en la disponibilidad del recurso natural —cuero— o en aquellas otras caracterizadas por bajos costos de mano de obra. La introducción de reglamentos ambientales y la disminución del consumo de carne en los países industrializados —de la cual el cuero constituye un subproducto— acelera el proceso descrito.

Cuadro 2
TENDENCIAS DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL
DE CUERO ENTRE 1989–1996 Y PAÍSES MÁS IMPORTANTES
(1.000 toneladas métricas y porcentajes)

Países	Vacuno-búfalo		Pieles de oveja		Pieles de cabra		Total continente	
	1989-91	1996	1989-91	1996	1989-91	1996	1989-91	1996
América del Norte y Central (T/M)	1 296	1 332	24	21	11	10	1 331	1 363
- E.E.U.U. (%)	72,5	75.9	70.8	61.9	s.n.	s.n.		
- México (%)	14.35	12.0	s.n.	s.n.	72.7	80.0		
América del Sur(T/M)	1 090	1 163	82	74	13	13	1 185	1 250
- Brasil (%)	38.5	41.7	17.07	20.3	s.n.	s.n.		
- Argentina (%)	33.9	30.1	34.15	28.4	s.n.	s.n.		
- Chile (%)	3.2	3.4	3.66	5.4	s.n.	s.n.		
Asia (T/M)	1 619	2 340	759	1 137	401	581	2 779	4 058
- China (%)	16.5	31.6	17.0	22,0	29.4	41,0		
- India (%)	50.6	36.0	s.n.	s.n.	26.7	21.0		
- Bangladesh (%)	s.n.	s.n.	49.9	44,0	s.n.	s.n.		
Europa (T/M)	1 203	1 625	242	267	19	23	1 464	1 915
- URSS/Conf. Rusa(%)	66.42	20.80	17.77	13.11	s.n.	s.n.		
- Alemania (%)	20.37	11.45	s.n.	s.n.	s.n.	s.n.		
Oceanía y África(T/M)	356	397	420	392	115	120	891	909
- Australia (%)	55.3	52.1	34.3	32.1	s.n.	s.n.		
- Nueva Zelandia (%)	s.n.	s.n.	27.9	25.5	s.n.	s.n.		
Total mundo y por tipo de cuero (T/M)	5 564	6 857	1 527	1 891	559	747	7 650	9 495

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la FAO, (1997-1998).

s.n. = no disponible u omitido por tamaño insignificante.

En lo que respecta la tendencia a largo plazo de producción mundial de cuero bovino, observamos que la participación de los países industrializados cayó del 66% al 40% entre 1975 y 1996, mientras, con respecto a las pieles de oveja y cordero lo hizo de 62,8% (1975) a 26,8%

⁹ Véase también Agacino, R. y Rivas, G. (1993), pp. 54-57.

(1996). En 1996 cuatro países (China, la India, Brasil y Bangladesh) producen el 28% del cuero bovino mundial, el 39% del cuero de cordero y el 48% del cuero caprino.¹⁰

3.2. Producción mundial de calzado

De acuerdo a la información del SATRA, entre 1980 y 2000 la producción mundial de calzado aumentó de 8 000 millones a 11 600 millones de pares. Asia y Medio Oriente (China y la India) han concentrado la mayor capacidad productiva, lo que equivale a un 86% de la producción mundial. Africa y América del Sur (Brasil y México) experimentaron un leve mejoramiento de sus niveles de producción, mientras los países industrializados y los países de Europa del Este¹¹ han perdido parte de su capacidad productiva debido al aumento de la producción estandarizada en algunos países del Lejano Oriente (véase también el Cuadro 4).

Cuadro 3
TENDENCIAS DE LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL MUNDO 1980-2000
(en millones de pares)

Años	Europa Occidental	Europa del Este	Asia y Medio Oriente	América del Norte y el Caribe	América del Sur	Africa	TOTAL
1980	1 100	1 800	3 150	850	800	210	7 910
1990	1 050	1 300	5 500	700	850	220	9 620
2000 ^{a)}	980	500	8 500	350	900	320	11 550

Fuente: SATRA Bulletin, septiembre 1997, pp. 152 y elaboración propia.

^{a)} Estimado por SATRA.

3.3 Tendencias y estructura del intercambio

El intercambio internacional ha crecido de manera considerable en las últimas dos décadas. Los mercados con el mayor consumo (y más rentables) de productos terminados de cuero y de calzado (6 a 7 pares per cápita) siguen siendo los países industrializados, mientras varios países semi-industrializados han ido extendiendo su capacidad de producción. Estos últimos son productores orientados a la exportación y, muchas veces, sin fuentes de materia prima de buena calidad, por lo cual demandan cuero terminado o semiterminado.¹² En cuanto al mercado del cuero, el comercio intra-industrial representa otro factor importante. La alta diferenciación de los productos, reglamentos ambientales en los países desarrollados y el aumento de los lazos entre las empresas han ocasionado un crecimiento de este tipo de intercambio.¹³ El Cuadro 4 proporciona un panorama de la producción, del comercio internacional y del consumo de calzado para los países productores más importantes en 1996.

¹⁰ FAO (1997-1998).

¹¹ Véase también Kassai, L. (1995), p. 3.

¹² Ballance, R., et al. (1993), p. 29.

¹³ Ballance, R., et al. (1993), pp. 38-44.

Cuadro 4
PRODUCCIÓN, CONSUMO Y COMERCIO EXTERIOR DE CALZADO
EN PAÍSES SELECCIONADOS EN 1996
(millones de pares)

Países	Producción (P)	Importación (M)	Exportación (X)	Consumo aparente (C)	Exportación/ Producción X/P	Importación/ Consumo M/C	Producción/ Consumo P/C
CHINA	4 500	40	2 634	1 868	0.59	0.02	2.41
INDIA	700	1	130	571	0.19	0.00	1.23
INDONESIA	635	3	241	397	0.38	0.01	1.60
BRASIL	586	48	143	491	0.24	0.10	1.19
ITALIA	483	133	420	186	0.87	0.72	2.60
TAILANDIA	320	1	181	140	0.57	0.01	2.29
ESPAÑA	196	51	138	109	0.70	0.47	1.80
VIETNAM	148	0	124	24	0.84	0.00	6.17
MÉXICO	180	6	20	166	0.11	0.04	1.08
PORTUGAL	100	2	89	35	0.89	0.06	2.86
CHILE	24.6	18.4	2.4	40.6	0.09	0.45	0.61
TOTAL/promedio	7 848	285	4 120	3 987	0.52	0.04	1.97

Fuente: Revista: Keystep (01/1999), p. 8, elaboración propia basada en Beriostain (1997), p. 69.

Como se observa en la última línea del Cuadro 4, Chile se ha convertido en un importador neto de calzado, con una *performance* débil en las exportaciones y con una participación de un 60% de la producción en el consumo final nacional.¹⁴ En tanto que hasta comienzos de los años noventa la evolución del panorama internacional produjo entornos favorables para las empresas en Chile, la apertura de China revolucionó el mercado mundial del cuero y calzado, ocasionando una profunda contracción de esta rama productiva en el medio chileno. En el capítulo siguiente se analiza este tema en forma más detallada.

¹⁴ Por la mediana calidad del recurso natural y por una relativa mejora de los salarios reales industriales. Véase UNIDO, (1999), pp 76-78

III. Desempeño industrial y comercio exterior entre 1986 y 1997

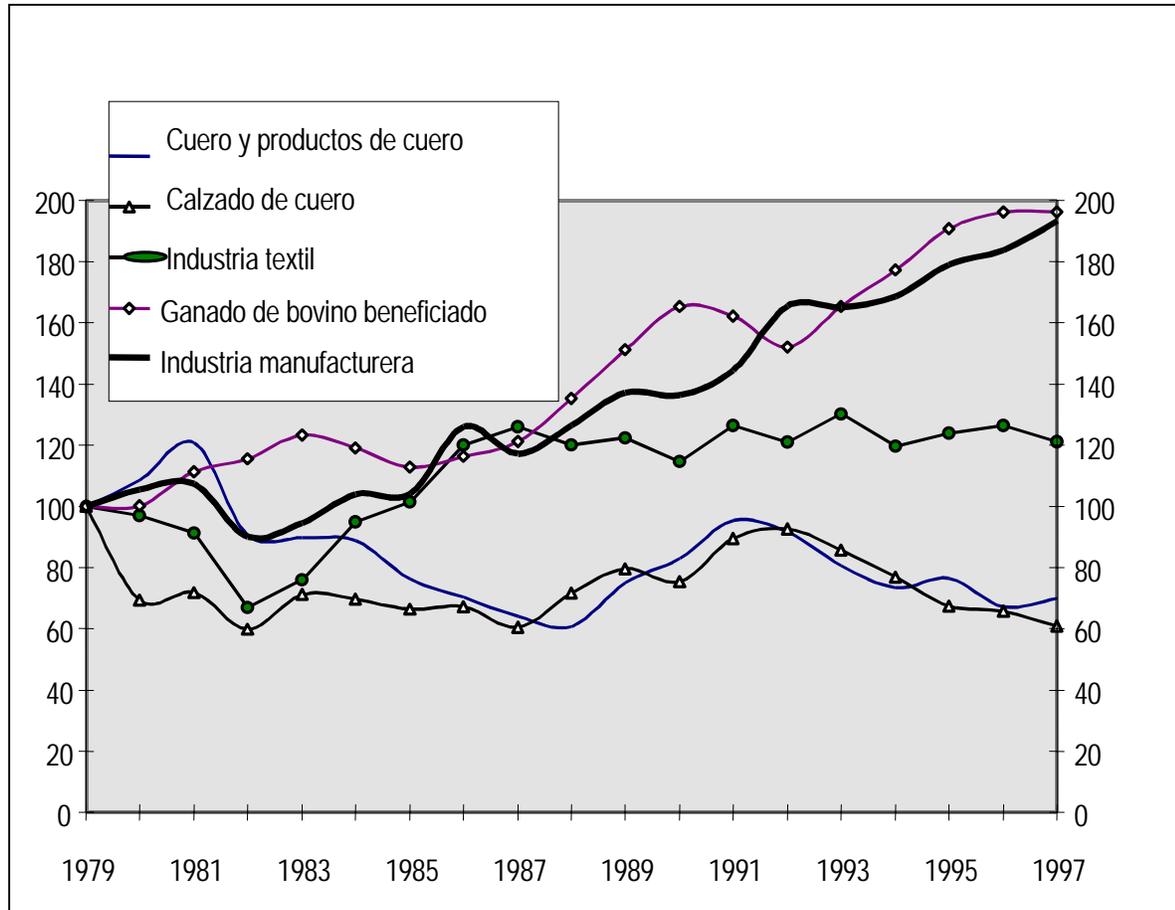
1. Aspectos coyunturales

En lo que se refiere al desempeño del sector cuero, calzados y afines en el período 1986-1997, según el Gráfico 1¹⁵, es posible distinguir dos diferentes fases coyunturales.

La primera es una fase de crecimiento (1986-1991) que comenzó después de la recesión de 1982-1985 y está relacionada con el aumento de las inversiones a partir de 1986. En términos generales, esta fase de crecimiento (se duplicaron las inversiones en términos reales de 940 a 2 200 millones de pesos, se crearon alrededor de 6 000 nuevos puestos de trabajo y el número de empresas creció) fue probablemente impulsada no sólo por la recuperación interna del país, sino también por mejores posibilidades de exportación. (véanse Cuadros 5, 7, 8 y Gráfico 1). La fase de recesión se inició en 1991 y fue acompañada por una disminución de la faena de bovinos. Las inversiones comenzaron a presentar una tendencia negativa en 1988/1989 cayendo fuertemente en los años siguientes (de 2 200 en 1989 a 920 millones de pesos en 1995). A partir de 1992, el sector empieza a reducir la ocupación en forma paulatina (de 16 000 a 13 000 empleados), proceso que aparentemente llegó en 1997 a su fin.

¹⁵ Con el fin de comparar el desarrollo del conjunto, se computó el VBP de la industria manufacturera y de la industria textil a partir de 1979, incluyendo la crisis de 1982. INE, Compendio estadístico, varios años y elaboración propia.

Gráfico 1
INDICES DE PRODUCCIÓN FÍSICA DEL CUERO Y CALZADO ENTRE 1979 Y 1997
(1979 = 100)



Fuente: INE, Compendio estadístico, varios años y elaboración propia.

Cuadro 5

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN, DE LA CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS Y DE LAS INVERSIONES

Años	Ocupación media ^{a)}			Número de empresas			Inversiones ^{b)}		
	Curtiembres	Calzado	Prod. de cuero	Curtiembres	Calzado	Prod. de cuero	Curtiembres	Calzado	Prod. de cuero
1986	1 798	9 794	492	31	137	15	60.5	869.7	9.9
1987	1 757	10 930	751	32	164	18	300.5	877.2	26.2
1988	1 949	13 280	719	30	154	17	295.4	1 973.4	56.8
1989	1 948	13 234	716	31	145	17	364.4	1 827.6	40.0
1990	1 995	13 596	826	32	154	18	234.8	1 466.0	31.8
1991	2 251	14 364	925	31	157	21	261.3	1 173.8	32.0
1992	2 139	15 274	786	33	176	19	236.1	1 155.0	38.1
1993	2 243	13 935	1 342	33	146	25	162.1	1 222.3	134.5
1994	2 273	14 512	1 431	33	151	30	189.0	1 168.5	60.3
1995	1 924	13 658	1 074	27	161	21	215.9	670.5	36.8
1996	1 876	12 231	940	27	167	21	489.6	1 294.5	14.2
1997	1 840	11 030	1 181	26	151	19	198.4	914.6	22.3

Fuente: INE, varios años; ENIA, varios años y elaboración propia.

^{a)} Ocupación media: sin variaciones por temporada.

^{b)} En millones de pesos deflactados. Base 1986; deflactores de MINECON, 1998.

Estos acontecimientos inciden de modo profundo en la estructura interna de la industria del cuero y calzado. Mientras el sector del calzado mantiene su peso, con alrededor de 2/3 del valor total de la producción de la industria, el de artículos de cuero expande su participación en forma explosiva (de aproximadamente un 3% a un 20%) y el rubro de curtiembres disminuye la suya de un 30% a un 18% entre 1986 y 1997 (véase Cuadro 6).

Cuadro 6

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN E ÍNDICES DE LA PRODUCTIVIDAD ENTRE 1986 Y 1997

Años	Participación del rubro en el valor bruto de producción del conjunto (=100%)			Productividad laboral (VBP/Empleo, 1986 = 100)		
	Curtiembres	Calzado	Prod. de cuero	Curtiembres	Calzado	Prod. de cuero
1986	29.9	67.5	2.6	100.0	100.0	100.0
1987	26.2	67.9	6.0	105.2	112.5	125.3
1988	25.3	70.4	4.3	149.9	158.4	124.9
1989	25.5	69.4	5.1	142.9	139.7	117.9
1990	24.1	68.4	7.5	146.0	127.9	132.4
1991	22.2	68.9	8.9	118.7	133.9	112.2
1992	18.2	71.8	10.0	97.1	142.7	179.3
1993	18.5	62.4	19.2	93.0	147.5	182.4
1994	18.1	62.9	19.1	115.3	144.4	155.5
1995	17.3	63.5	19.2	127.2	170.3	200.5
1996	18.4	62.7	18.9	102.1	160.2	160.3
1997	17.9	63.6	18.5	109.5	164.6	311.0

Fuente: INE, Compendio estadístico y ENIA (Encuesta anual industrial), varios años y elaboración propia.

2. El desempeño de los diversos sectores de la industria

2.1 La industria curtidora

La reducción de la participación de este rubro en el conjunto productivo arriba mencionado, responde a variables internas y externas. Si se toma en cuenta la fase del crecimiento hasta 1990, la industria curtidora presenta un balance comercial relativamente equilibrado, un aumento de la oferta de cuero, de las inversiones, de la productividad laboral y del empleo (véanse Cuadros 6 y 7). A partir de 1991 la situación externa cambió de modo radical. Los cueros importados triplicaron su cantidad y duplicaron su valor. En consecuencia, la producción de cuero de bovino cae, de 1 millón a 800 000 entre 1990 y 1992, para quedarse en un nivel de 1 millón de cueros hasta 1998, mientras aumenta la cantidad de los cueros de otros animales. Se puede constatar que la caída de las cantidades de cuero importados durante los años noventa con precios más bien altos por un lado y el aumento de las exportaciones en toneladas con un precio promedio bajo por el otro reflejan la situación del sector de una manera correcta.

Cuadro 7
DESEMPEÑO DEL SECTOR CUERO ENTRE 1986 Y 1998

Años	Comercio Exterior				Producción de cuero			
	Exportaciones ^{a)}		Importaciones ^{b)}		Valor Bruto de Producción	Total de ganado beneficiado	Cantidad de cuero bovino	Cantidad de cuero de otros animales
	Toneladas	Millones de dólares	Toneladas	Millones de dólares	(defl. 1986=100)	Toneladas	en miles	en miles
1986	2 882	4.4	1 018	6.0	100.0	275.3	707.2	1 932.8
1987	3 284	7.4	1 672	8.7	102.1	286.9	696.0	2 189.8
1988	2 737	8.2	2 032	10.3	143.6	320.1	799.3	2 321.6
1989	3 427	8.1	2 643	13.9	128.7	358.2	924.7	2 440.4
1990	3 243	7.5	1 781	7.7	115.5	391.5	1 010.7	2 686.1
1991	1 130	2.6	4 671	18.6	130.1	383.8	941.5	2 598.4
1992	847	2.1	5 785	24.3	110.3	360.1	795.2	2 594.5
1993	472	1.0	5 054	20.3	114.3	391.6	891.5	2 749.3
1994	2 603	5.5	2 107	15.1	111.5	419.9	964.3	2 838.8
1995	3 265	11.3	3 060	23.3	108.6	451.3	1 054.4	2 906.6
1996	4 156	12.0	2 359	20.7	91.3	464.5	1 074.8	2 949.9
1997	8 126	22.2	3 079	25.6	91.5	492.6	1 094.7	3 276.1
1998	6 365	13.1	2 415	19.3	s.n.	513.9	1 050.4	3 647.5

Fuentes: Banco Central, varios años; INE, varios años y ENIA, varios años. Estimación propia.

a) Montos en FOB. Incluye pieles de ovejas con su lana, no incluye en 1992 y 1993 pieles curtidas.

b) Incluye cuero de bovino "wet blue", los demás cueros y cueros preparados de otros animales.

s.n. = no disponible.

Desde comienzos de los años noventa hasta 1998, la oferta de cueros importados se mantuvo en un nivel alto, en tanto que las exportaciones chilenas sólo se recuperaron a partir de 1995 en adelante.

El panorama bosquejado permite interpretar el desempeño de este rubro y los cambios que ocurrieron dentro de él de la siguiente forma:

La fase exportadora y de crecimiento del rubro calzado induce un crecimiento en el sector curtiembres a partir de 1986.¹⁶ En primer lugar esto se traduce en inversiones en tecnología de producción que conducen a un aumento de las capacidades productivas. Se trata, en la mayor parte, de inversiones en tecnología que tienen como fin ampliar las capacidades productivas para el curtido de cueros pesados (bovino) y no tanto de tecnología para el *catching up* con la frontera tecnológica internacional.¹⁷

El brusco aumento de las importaciones de cueros de alta calidad (promedio 5 000 dólares por tonelada) a partir de 1990, indica que existe un importante proceso de sustitución de cueros nacionales por cueros importados. Este proceso hay que interpretarlo, en parte, como una reacción a la presión de la oferta externa de calzado y artículos de marroquinería para mejorar en calidad incorporando cuero de alta calidad, que las empresas curtidoras chilenas no han sido capaces de lograr a corto plazo. Las cifras de exportación, que se elevan a partir de 1995, el estancamiento de la producción de cuero bovino y el crecimiento de la oferta de los demás cueros, son indicadores de un reordenamiento importante del aparato tecnológico-productivo de las curtiembres en los años analizados. Equipadas con una tecnología intermedia, ellas han sido en cierto grado capaces de abrir nuevos mercados en el exterior con productos semiterminados, reemplazando la caída de la demanda interna

Otro argumento central para entender el estancamiento y la desarticulación de las curtiembres lo constituye la sustitución paulatina del cuero como materia prima en la fabricación del calzado y de productos de marroquinería por otros materiales como tela, textiles, PVC, caucho, etc. Este fenómeno también produce un descenso del mercado (nacional) de cueros terminados.

Por último, el aumento de la conciencia ambiental a nivel municipal ejerce un impacto negativo sobre las curtiembres desde principios de los años noventa. Los requerimientos de inversión para disminuir la contaminación ambiental a través de un tratamiento adecuado de residuos líquidos se suman a la ya de por sí difícil situación económica por la que atraviesa el sector, lo que complicó aún más su existencia.¹⁸

En resumen, la mayoría de los factores analizados, tienen un impacto negativo en el desempeño del sector, especialmente en los años noventa. La competencia exterior, los cambios de la demanda y el surgimiento de las preocupaciones ambientales eran y continúan siendo desafíos difíciles de sobrellevar para las curtiembres. Sin embargo, las empresas resisten en el sector por razones de tradición familiar como demuestra el significado de la comunidad vasca que da una cohesión social al sector (véase capítulo IV, 6).¹⁹

¹⁶ El hecho de que entre un 60% y un 70% del cuero curtido en las principales curtiembres aún esté destinado a la industria nacional del calzado en Chile, explica que la demanda de este rubro siga determinando la producción en el rubro de las curtiembres. Véase, Confederación de la Producción y del Comercio, (1992), pp. 23-24.

¹⁷ Se podría calificar este crecimiento de un desplazamiento de la curva de transformación sin cambios en la intensidad capital/trabajo.

¹⁸ Una de las entrevistas efectuadas en una curtiembre arroja como resultado a este respecto que la administración municipal no está interesada en la ampliación del barrio industrial tradicional, pues la misma ocurriría en desmedro de las zonas residenciales que se formaron alrededor de estos núcleos. Los incentivos o las condiciones favorables que se ofrecen para trasladar la fábrica a otra localización son escasos, de modo que casi no existe interés por un cambio de domicilio. Entrevistas con empresas en nov.1998. Elaboración propia. Véase también, Durán de la Fuente, H., Ilabaca, P. (1997).

¹⁹ Durante el período analizado hubo una cantidad constante de 30 empresas en el sector curtiembres, lo cual en primer lugar se debe a los altos costos hundidos. Según las encuestas efectuadas, muchas de las inversiones tienen una vida útil de entre 10 y 25 años. Una vez realizadas, las empresas prefieren soportar una recesión con una capacidad ociosa de alrededor de un 50% en lugar de cerrar, porque temen no recuperar sus inversiones en un mercado recesivo.

2.2 Industria del calzado

La industria del calzado constituye el rubro más grande dentro del sector. Como se desprende de los Cuadros 5, 6 y 8, esta industria crece durante la segunda mitad de los años ochenta. A fines de esta década, las exportaciones representaban un 20% de la producción en pares aumentando 10 veces (de 2 a 20 millones de dólares entre 1986 y 1993). Este desempeño trae consigo un considerable aumento de la cantidad de establecimientos del rubro calzado y de la mano de obra empleada y, debido al incremento de las inversiones en tecnología de fines de los años ochenta, una mejora en la productividad laboral en las empresas. El rubro calzado puede ser visto a comienzos de los años noventa como una industria que se ha adaptado razonablemente bien a la competencia internacional.²⁰ Sin embargo, hay varios hechos que explican por qué la industria no fue capaz de mantenerse competitiva en los años subsiguientes. En primer lugar, a partir de 1990 el tipo de cambio real cayó de 112,7 a 84,7 en 1996, hecho que sin duda perjudicó las exportaciones.²¹ En segundo lugar, cabe hacer notar que el crecimiento exportador no provino de una sólida estrategia exportadora propia, sino de la acción de *traders* de Inglaterra y Brasil que aprovecharon ventajas coyunturales. En tercer lugar, la rápida pérdida de los mercados externos de Chile se debió a una excesiva concentración de las exportaciones en pocos productos (por ejemplo con capellada de textil o calzado sintético)²², agentes y países. Finalmente, con la apertura de los países socialistas, surgieron nuevos competidores de Asia (China) que inundaron los mercados mundiales de productos estandarizados de bajo precio.

Cuadro 8
DESEMPEÑO DEL SECTOR CALZADO ENTRE 1986 Y 1998

Años	Comercio Exterior				Producción, consumo aparente y coeficientes de exportación e importación de calzado				
	Exportaciones (X)		Importaciones (M)		Producción (VBP y cantidad (P))		Consumo aparente (P+M-X)	(X) y (M) como porcentaje de la (P)	
	Millones de pares	Millones de dólares	Millones de pares	Millones de dólares	defl. 1986=100 (VBP)	Millones de pares (P)	Millones de pares	X/P* 100	M/C* 100
1986	0.32	2.67	0.70	4.93	100.0	26.5	26.88	1.2	2.6
1987	0.61	6.55	0.92	8.55	117.4	28.6	28.91	2.1	3.2
1988	1.21	11.25	1.13	10.25	176.9	29.8	29.72	4.1	3.8
1989	1.91	21.62	1.35	13.42	155.3	30.9	30.34	6.2	4.4
1990	3.85	35.06	1.05	7.83	145.6	33.6	30.80	11.5	3.1
1991	6.05	51.69	2.24	17.80	178.9	35,7	31.89	16.9	6.3
1992	4.99	40.82	3.32	29.95	193.2	33.9	32.23	14.7	9.8
1993	4.36	41.21	7.67	60.10	171.2	31.9	35.21	13.7	24.0
1994	3.23	31.44	11.79	85.95	171.8	29.0	37.56	11.1	40.7
1995	2.65	26.11	15.73	126.30	176.9	25.6	38.68	10.4	61.4
1996	2.37	22.06	18.40	149.11	170.4	24.6	40.63	9.6	74.8
1997	2.24	20.71	21.24	174.50	160.0	25,6	44.60	9.9	94.0
1998	1.93	19.68	22.97	169.66	s.n.	24.1	45.14	9.1	107.8

Fuente: Banco Central, varios años; INE, varios años; ENIA, varios años; ASINCAL, (1997); Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Chile (1999), p. 2 y estimaciones propias.

s.n.= no disponible.

²⁰ En esta época los principales países competidores de Chile eran Brasil, México, Taiwán, Indonesia, Argentina y los E.E.U.U.

²¹ Para una discusión del efecto del tipo de cambio sobre el sector calzado de Chile, véase: Pérez-Alemán, P. (2000), pp. 49-50.

²² Aquí se alude a las empresas *Dolphin*, *Bata*, *Balmi*, que lideran las exportaciones chilenas de calzado en estos años.

Las estadísticas de importación muestran²³ que en el inicio de los años noventa existía en Chile (y en América Latina) una demanda por calzados deportivos económicos. El auge importador desde China cambió profundamente las relaciones de precios y los flujos de comercio internacional de la región, fenómeno que se describe a continuación.

Los países exportadores tradicionales de calzado hacia Chile, como Brasil, Argentina y los Estados Unidos de América, son desplazados por los nuevos agentes del mercado principalmente por vía de la competencia de precios.²⁴ Por ejemplo, Brasil y Argentina comenzaron a moverse hacia una franja más alta del mercado (*up-market*) en sus exportaciones hacia Chile cuyo valor promedio era de 7-8 dólares (1992) a otro con un promedio de 15 dólares por par (1997). Como Estados Unidos de América y los países del Lejano Oriente siguieron ocupando la franja del mercado que va de 10 a 30 dólares por par, la industria chilena del calzado perdió una parte significativa de su mercado interno.²⁵ Simultáneamente, también perdió terreno en mercados externos como Bolivia o Argentina.

Como consecuencia, entre 1992 y 1993 la industria del calzado nuevamente comienza a declinar, hasta llegar en 1998 a cubrir escasamente un 50% del consumo aparente (Cuadro 8). Durante los años noventa se produce también una disminución de los establecimientos del rubro, de 170 a 150, junto a una caída de la producción de 35 a 24 millones de pares y a la reducción de los puestos de trabajo en 4.000 personas (véanse Cuadros 5 y 8). Como se verá más adelante, el nuevo equilibrio alcanzado prácticamente eliminó la mayor parte de la pequeña producción de calzado del mercado “formal”²⁶, en tanto que muchas de las firmas que logran permanecer en el mercado se mueven *up-market*. Las entrevistas realizadas con representantes del sector a fines de 1998 confirman esta tendencia. Los empresarios entrevistados señalaron como frecuente la reducción del empleo²⁷, la reorganización de las empresas de producción, la mejora de calidad en función de la incorporación de nuevas tecnologías²⁸, y una disminución de los talleres externos o su mejor control. Además, en materia del producto y de la comercialización, las respuestas apuntaron a una mayor heterogeneidad de los productos de marca²⁹, la instalación y ampliación de cadenas propias de comercialización —sobre todo en las empresas grandes y medianas— y el mejoramiento de los diseños.³⁰

²³ Entre 1992 y 1997 China aumenta sus exportaciones a Chile de 700 000 a 12 millones de pares; se pasa de 3 a 67 millones de dólares. Véase Banco Central de Chile, varios años, Estadística por países, productos, empresas.

²⁴ El precio promedio (Cif) de un par de zapatos importados de China ascendía a 4,2 dólares en 1992, en tanto que, en el mismo año, el precio promedio de un par de zapatos era de 7,2 dólares. Según las cifras de aduana se observa la importación de calzados de cuero a precios menos de 1 USD, que es denominado como *dumping* por las instituciones chilenas.

²⁵ La presión importadora desde el Lejano Oriente es aún mayor en Chile si se toma en cuenta las reacciones varias de cuotas y sobretasas aplicadas a partir de los comienzos de los noventa, especialmente por otros países de América Latina (México, Brasil o Argentina). Véase por ejemplo CNCE, "Las dificultades para compartir mercados", en: SERMA, (nov/dic.1998), pp.15 y 16.

²⁶ Katz, J. (2000), pp. 21-23 y Agacino, R., et al. (1993), p. 32.

²⁷ La mayoría de los productores de calzado encuestados redujo su personal en un 20% - 30% en el área de la producción, debido a una fuerte contracción en la demanda de calzado nacional. Entrevistas con empresas en noviembre 1998. Elaboración propia.

²⁸ Algunas empresas introdujeron sistemas computarizados con el fin de agilizar la asignación del trabajo en la fase de montaje final o sistemas RINK para flexibilizar la producción y reintegrar trabajos subcontratados al proceso de producción. A los talleres sólo se les encargan trabajos de costura. Entrevistas con empresas en noviembre 1998. Elaboración propia.

²⁹ Algunos de los productores de calzado con cadenas propias de locales, como *Bata*, *Hush Puppies*, *Gino* aplicaron más a menudo la política de ofrecer zapatos para todos los estratos o tipos de consumidores, desde el zapato fino de cuero hasta el zapato de plástico o textil, pasando por el calzado de seguridad e infantil. En algunas de estas empresas las cadenas de locales son las principales responsables de la facturación, a costa de la producción propia. Entrevistas con empresas en noviembre 1998. Elaboración propia.

³⁰ Otras firmas, casi todas ellas empresas de capital nacional (*Gacel*, *Guante*, *Albano*, *Osito*, *Calpany*), comenzaron a instalar o aumentar sus propias cadenas y a satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado. Esta estrategia persiguió dos finalidades: ofrecer los productos como marca a un segmento consumidor de ingresos medios y altos, algo que no se puede realizar a través de zapaterías o tiendas pequeñas y, además, independizarse de las grandes tiendas y supermercados, como por ejemplo, *Falabella Almacenes París*, *Ripley*, *Hites*, *Johnson*, *Jumbo* y *Líder* y *Carrefour*. Entrevistas con empresas en noviembre 1998. Elaboración propia.

2.3 Desarrollo de la industria de marroquinería

En 1986/1987 este rubro con sólo 20 empresas formales (y alrededor de 200-250 informales, véase capítulo siguiente) inició una etapa de crecimiento, logrando aumentar las inversiones en un 50% (véase Cuadro 5) y triplicando el empleo de 500 a 1500 empleados formales. El índice del valor bruto de producción crece de 100 a 340 entre 1986 y 1994. No obstante un nivel inicial bajo, este desarrollo puede ser visto como una fase de "bonanza" en la marroquinería chilena" (véase Cuadro 9).³¹, que fue principalmente impulsada por el aumento de la demanda interna debido al rápido crecimiento del GDP a partir de 1986.

Pese a lo anterior, entre 1993 y 1997, las importaciones (especialmente bolsos y marroquinería pequeña) crecieron de 11.4 a 32.4 millones de dólares y frenaron el crecimiento de los productores locales. Como el crecimiento de la demanda interna perdura, las empresas más grandes del rubro replantearon su estrategia competitiva y pasaron a comercializar marcas internacionales o nacionales de prestigio (*Gacel, Matt Bags, Gucci, Carteras Italianas*) a fin de diferenciarse de los productos domésticos.

Cuadro 9
DESEMPEÑO DEL SECTOR MARROQUINERÍA ENTRE 1986 Y 1998

Año	Comercio Exterior				Producción, empleo y profundidad productiva		
	Exportaciones (X)		Importaciones (M)		Valor Bruto de Producción	Empleo	Profundidad productiva
	Miles de unidades	Millones de dólares	Miles de unidades	Millones de dólares	defl. 1986=100	Cantidad	VA/VBP (1986=100)
1986	s.n.	s.n.	s.n.	2.0	100.0	492	41.8
1987	s.n.	s.n.	s.n.	2.3	218.6	751	36.6
1988	34.6	0.3	s.n.	2.5	184.0	719	41.4
1989	26.6	0.2	s.n.	2.6	173.3	716	41.4
1990	142.8	0.4	s.n.	2.0	192.6	826	48.2
1991	332.0	0.6	750	2.9	215.3	925	40.9
1992	565.7	0.5	893	5.4	225.6	786	53.0
1993	1 218.8	0.5	2 158	11.2	392.9	1 342	52.9
1994	1 574.5	0.7	2 350	10.6	340.3	1 431	55.5
1995	2 697.9	0.9	3 544	16.5	309.5	1 074	59.1
1996	1 898.4	0.8	4 234	30.6	246.6	940	51.9
1997	158.1	0.7	5 713	32.4	488.0	1 181	45.3
1998	118.5	0.7	6 697	26.3	s.n.	1 100 a)	s.n.

Fuentes: Banco Central (1989/92/99); INE, varios años; ENIA, varios años.

a) Estimación del autor.

s.n.= no disponible.

Hay una segunda estrategia, seguida principalmente por las empresas más pequeñas, que se basó en la producción de una mejor variedad de productos en lotes pequeños y en el aumento de la subcontratación, lo que permitió a muchas firmas chicas adaptarse al nuevo régimen competitivo.³² Al contrario de lo que ocurre con el rubro calzado, este sector no entró en recesión, y las estrategias reactivas adoptadas le permitieron hacer frente al auge importador. (véase Cuadro 9).

³¹ El aporte de la industria de artículos de cuero al final de 1995 asciende a un 20% del valor bruto de producción del sector, a pesar del bajo nivel inicial de 3%.

³² Una empresa con aproximadamente 70 empleados, que producía y/o importaba carteras, portadocumentos y maletines, comenzó a crecer en 1987/1988. En 1996 esta empresa reduce un 30% del personal y comienza a trabajar con proveedores extranjeros y con pequeños talleres. Entrevistas con empresas en nov.1998. Elaboración propia.

Con respecto a su demanda por insumos domésticos —cueros, hebillas, etc.— y de modo similar al rubro calzado, se constata que esta industria disminuyó su demanda de insumos intermedios locales y recurrió a una creciente importación de los mismos, así como a una mayor utilización de otros materiales sustitutivos como telas, plásticos, etc. Por otra parte, aumenta su demanda por telas, textiles, metales etc. En consecuencia, se puede constatar que la evolución de la marroquinería chilena no ha ido asociada a una mayor consolidación del "cluster" chileno del cuero.

Finalmente, la descripción de la evolución del conjunto industrial del cuero y calzado que muestra el siguiente capítulo se concentra en el análisis de la organización industrial del sector, buscando comprender más profundamente los comportamientos de los sectores productivos y sus consecuencias sobre los indicadores de desempeño de los mismos.

IV. Organización industrial, estrategia empresarial y marco institucional

1. Estructura, tamaño y reorganización industrial

Hasta aquí el trabajo se ha concentrado en el sector industrial encargado de elaborar cuero y productos del cuero. A fin de profundizar el estudio del comportamiento de los agentes económicos que integran esta actividad, nos ha parecido crucial incorporar el ámbito de la comercialización, el rol de lo institucional y la demanda, temas que encontramos en esta sección.

El Cuadro 10 trata de caracterizar los agentes del sector del modo más completo posible.³³ Aquí es evidente que la definición de los límites y de la estructura del sector varía en función de cuánto incorporamos al vasto sector informal, las empresas comercializadoras y las reparadoras de calzado.³⁴

³³ Entre octubre de 1998 y abril de 1999 el autor efectuó 35 entrevistas con preguntas semi-abiertas para registrar las relaciones existentes entre los diferentes sectores del *cluster* (curtiembres, industria del calzado, proveedores, minoristas, grandes tiendas, importadores de maquinaria, suelerías).

³⁴ Véase por ejemplo: Agacino, R. y Rivas, G. (1993), pp. 54-65, Beriostain, P. (1989), p.VIII.

Cuadro 10

**ORGANIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL
CUERO, CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN CHILE EN 1998**

Nivel del encadenamiento	Nivel insumo e importación		Nivel de proveedores		Nivel de productos finales		Nivel de comercialización		Nivel consumo (intermedio) y exportación	
	Tipo de empresa	(N) ^{a)}	Tipo de empresa	(N) ^{a)}	Tipo de empresa	(N) ^{a)}	Tipo de empresa	(N) ^{a)}	Tipo de empresa	(N) ^{a)}
Producción de cueros	Frigoríficos	20-30	Industria de maquinaria para curtiembres (importadores)	4-8	Curtiembres	27-40	Suelerías	30-40	Industria del calzado	300-350
	Acopiadores	15-25	Proveedores de sustancias químicas	4-6			Traders y empresas foráneas	8-10	Industria de artículos de cuero	18-27
	Importadores de cuero	20-30	Otra industria proveedora (cuchillos, papel, etc.)	15-20			Curtiembres	27-40	Talleres de calzado, artículos de cuero	150-200
	Diseñadores de cuero	4-8							Reparadores de productos de cuero	1800-2000
Producción calzado y artículos de cuero	Curtiembres nacionales	27-40	Industria textil y de plásticos (hormas, caucho, etc)	30-40	Industria del calzado	300-350	Cadenas de tiendas propias de cuero y calzado	300-350	Consumidores finales	14,5 millones.
	Importadores de cuero	20-30	Industria metalmeccánica (maquinaria y herrajes)	25-35	Industria de artículos de cuero	18-27	Minoristas de cuero y calzado	1700-2000	Traders y empresas foráneas	8-10
	Diseñadores de calzado y artículos de cuero	6-15	Talleres de calzado y artículos de cuero			400	Tiendas grandes y supermercados	15-17		
			Familias productivas de cuero y calzado	1500-2000			Talabarterías	200-250		
		Talleres de calzado, artículos de cuero (talabartería) integrados producción y comercio								
								150-200		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de este estudio y entrevistas con expertos y empresarios del conjunto, noviembre 1998. a) Número estimativo de empresas (N)

Según este cuadro, la actividad involucra en la actualidad 6 000 a 7 000 empresas³⁵, entre las cuales el 3% corresponde a empresas grandes, el 7% a unidades medianas y pequeñas y el 90% a microempresas. En conjunto, ellas emplean de modo directo entre 30 000 y 40 000 personas. El cuadro refleja no sólo la complejidad, sino también el alto grado de informalidad que subyace bajo esta actividad, hecho que la asocia al gran número de microempresas involucradas en la parte productiva y en el ámbito de la comercialización.

2. Articulaciones predominantes en el sector del cuero y calzado

Las entrevistas realizadas durante el curso de esta investigación revelan diferentes articulaciones, de las cuales las más importantes son encadenamientos hacia el insumo y hacia el comercio mediante empresas integradas totalmente o sólo hacia el comercio vía cadenas propias de venta o vía la comercialización a través de tiendas grandes.

³⁵ Las estimaciones correspondientes se encuentran en parte en los capítulos siguientes.

En el caso de las **empresas verticalmente integradas** (por ej.: *Bata, Gino, Gacel*), se trata de organizaciones que alcanzan ventajas significativas de un alto grado de integración vertical, capitalizando su capacidad de captar informaciones acerca de los cambios de gusto de los consumidores y transformarlos de manera rápida en nuevos planes de producción. Sin embargo, en una economía abierta, que no se caracteriza por contar con cuero de alta calidad localmente, este alto grado de integración vertical se convierte en una amenaza *vis-á-vis* competidora que no involucra la etapa de la curtiembre en su programa productivo. Las entrevistas revelaron que estas empresas tuvieron que importar cuero de mejor calidad aunque disponían de cuero propio. Sus curtiembres se vieron obligadas a dedicarse a comercializar parte de su producción en mercados con requerimientos inferiores de calidad, hecho que indica que estos agentes flexibilizaron su comportamiento bajando el grado de integración vertical de su operatoria comercial.

En el caso de las **empresas semi-integradas** (por ej.: *Guante, Albano Osito, Matt Bags*) que se han articulado hacia la comercialización, se trata de empresas que se han preocupado de introducir y comercializar sus marcas en Chile y, en algunos casos, en la región. Ellas no operan en sociedad con curtiembres ni con otros proveedores de insumos nacionales, y han adoptado una estrategia de colaboración con las grandes tiendas y la instalación de cadenas propias de comercialización. Estas empresas medianas, la mayoría del rubro calzado, han intensificado su subcontratación mejorando la calidad de los talleres mediante una capacitación continua y mayor control.

Entonces las entrevistas revelan que existe una fuerte tendencia a la subcontratación y al *out-sourcing* de servicios de limpieza, contabilidad y otros. El aumento de la presión competitiva ha inducido nuevas formas de subcontratación en tareas ya estrictamente de fabricación.

En la comercialización de los productos finales los agentes del comercio exterior –*traders*– empiezan a articularse con cadenas y tiendas nacionales de comercialización y también con supermercados o tiendas de productos *no name*, primero, por el auge de las exportaciones y con posterioridad a 1991, por el *boom* importador.

Cuadro 11

ALGUNOS EJEMPLOS DE ARTICULACIÓN DIRECTA ENTRE AGENTES ECONÓMICOS EN EL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

Tipo de articulación principal	Subcontratación	Articulaciones con tiendas grandes y supermercados	Nombres de algunas empresas (ejemplo)	Encadenamientos con:			
				Cuero	Calzado	Artículos de cuero	Comercio
Insumo-Industria-Comercio	+/-	+/-	Bata, Gacel, BISA, Gino, Melero, etc.	+/-	+	+	+
Industria-Comercio	+	+	Hush Puppies, Osito, Guante, Albano, Calpany, Matt Bags, etc.	-	+	+	+
Taller-Comercio y Suelerías	-	-	2 minoristas de Santiago Centro, Suelería Martínez		+		+
Trader-Comercio (importadores)		+	Zuanic Ortega, U-Yang Chang, SACI Falabella, Almacenes Paris, etc.				+

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas en noviembre 1998.

+ = mayor.

+/- mediano.

- = pequeño.

Otra articulación observable dice relación con los encadenamientos entre minoristas y talleres/familias y, entre los últimos, algunos proveedores (suelerías) que, como “mini-clusters”³⁶, producen exclusivamente para un mercado local, muchas veces sólo mercado del barrio, manteniendo una muy débil relación con mercados formales.

No se observan articulaciones horizontales entre las empresas, ya sea en el ámbito de adquisición de insumos, o en tratamiento de residuos, *marketing*, búsqueda de mercados externos, etc., lo que indica un alto individualismo y desconfianza entre los agentes, no sólo del mismo rubro sino entre rubros complementarios.

Principalmente, ante un reducido mercado interno,³⁷ la industria proveedora del sector se encuentra muy débilmente desarrollada en Chile y las empresas adquieren con frecuencia sus insumos en el exterior. Las entrevistas revelan además que muchas veces la razón de este comportamiento es la desconfianza en el proveedor nacional. Algo similar ocurre en el ámbito de la tecnología blanda, donde los agentes contratan, por ejemplo a modelistas extranjeros por períodos breves. El Cuadro 12 ejemplifica a través de tres casos representativos, cómo se abastecen las firmas entrevistadas según fuentes nacionales o extranjeras.

Cuadro 12
TRES EMPRESAS Y LA PROCENDENCIA DE SUS INSUMOS
(en 1998 y porcentajes)

Curtiembre de cuero bovino			Empresa de calzado de vestir de cuero			Empresa de calzado de vestir de cuero		
Tipo de insumo	Procedencia		Tipo de material	Procedencia		Tipo de material	Procedencia	
	Nacional	Importado		Nacional	Importado		Nacional	Importado
Cuero de capellada	99	1	Cueros	30	70	Cueros	80	20
Cuero crosta		100	Forros		100	Forros	20	80
Cuero <i>wet blue</i>		100	Hormas	50	50	Metales	20	80
Productos químicos	62	38	Suelas	100		Cierres	30	70
			Etiquetas		100	Etiquetas	100	
			Cordones	50	50	Pegamentos	100	
			Plantillas		100			

Fuente: Entrevistas con las empresas en noviembre 1998. Elaboración propia.

Las próximas secciones se dedican con más profundidad a la descripción del modelo de organización industrial en cada uno de los subsectores que componen esta actividad productiva.

³⁶ Se refiere a conjuntos informales que muchas veces perduran en ciertas localidades, por ejemplo en la calle Victoria/San Diego, en Santiago, y se forman alrededor de “puntos de cristalización”, que en el caso del calzado son las suelerías. En otros rubros también son observables conjuntos de empresas locales, como en el caso de talleres para automóviles, donde actúan las grandes casas de repuestos (10 de Julio) o en el caso las tornerías de Av. Matta donde las ferreterías (por ejemplo: La Covadonga) representan los puntos de “cristalización”. Se podría hablar de “mini-clusters” o de clusters informales.

³⁷ SERMA (nov./dic.) (1997), p. 19.

3. Industria del cuero

3.1 Organización y articulaciones

Las 6 empresas más grandes de la industria (sobre un total de 30-40 empresas) son responsables del 70% de la producción nacional de cueros (de bovino) terminados.³⁸ Las grandes y algunas de las medianas curtiembres (por ej.: *Conac*, *Curtal* o *Baska*) curten principalmente cuero de bovino. Entre un 60 y un 70% de estos cueros (por ejemplo: nobuck, carpincho, becerro, flor corregida, plena flor o suela) se vende a las empresas de calzado nacional, y el resto se comercializa a los talleres de artículos de cuero, a las suelerías o se exporta. La industria del calzado también utiliza la mayor parte de las pieles pequeñas (aproximadamente 1,0 millón de ovejas y 400 000 cabras)³⁹ para fabricar forros y demás materiales interiores del calzado (de cuero).⁴⁰ Entre el 40% y el 60% de los productos químicos para el proceso productivo (entre 40 y 70 diferentes sustancias) son de procedencia nacional, en tanto que las empresas internacionales proveen a las curtiembres con productos más sofisticados y con los equipos productivos necesarios. En lo que respecta a la adquisición de equipos, las empresas mantienen nexos directos con los productores de maquinaria, especialmente de Italia y Brasil.

3.2 Reorganización productiva, tecnológica y estrategias empresariales

La apertura de la economía, los cambios en el mercado de productos finales y las disposiciones medioambientales condicionaron una adaptación de la tecnología empleada en las curtiembres e hicieron que éstas reorganizaran su producción en los últimos años. Esta reorganización consistió en diversificar las calidades del cuero terminado, llevar a cabo un suministro mixto de pieles nacionales y extranjeras (Australia, Unión Europea, Estados Unidos), la entrega de lotes pequeños, reducir los plazos de entrega y aumentar en forma paulatina la adaptación a temporadas internacionales de los productos finales. La mayoría de las curtiembres mantiene un parque versátil de maquinarias y una flexibilidad en el *lay-out* de su proceso productivo.

En el área de la “fase húmeda” del proceso de producción⁴¹, las curtiembres trabajan con “fulones”⁴² casi exclusivamente producidos en Chile y de diversos tamaños, cuya vida útil asciende a 20 ó 25 años. Es posible de observar que la reorganización productiva deja cada vez más subutilizada esta parte de la producción. Esto se debe principalmente a precios convenientes de cuero precurtido importado cuyas calidades son superiores en comparación a la oferta nacional.⁴³ Con el objetivo de paliar en parte esta sub-utilización, algunas curtiembres se han articulado con los grandes mataderos (*O’Higgins* o *Darc*) con el fin de precurtir cuero (*wet blue*). Aquí se observa un fuerte incremento en las exportaciones de este producto destinado a la industria de fabricación de autos y muebles de Italia.

³⁸ Beriostain, (1989a), p. 11, INE y ENIA, varios años y Confederación de la Producción y del Comercio, (1992), p. 65.

³⁹ Entrevista con la empresa *Jorge del Camino* y Beriostain, (1989a), p. 1.

⁴⁰ Las estimaciones más recientes respecto a las cantidades de pieles frescas ofrecidas en Chile son: 964 000 bovinos, 802 000 ovinos, 1 992 000 porcinos, 32 000 equinos, 12 000 caprinos (sic!). Véase Durán de la Fuente / Ilabaca, (1997), p. 15.

⁴¹ El proceso de producción de una curtiembre se divide en dos fases, la llamada “parte húmeda”, que da como resultado el “*wet blue*” y la “parte seca”, que da como resultado el cuero terminado. Para una descripción detallada del proceso de producción, de la maquinaria involucrada y de los costos, véase Beriostain, P. (1989a), pp. 50-63.

⁴² Tambores de un diámetro de 2-4 metros que sirven para el tratamiento de las pieles frescas en la *fase húmeda* y donde se limpian los cueros de los restos del animal (pelo, grasa, etc.).

⁴³ Las curtiembres importan un pie cuadrado de *wet blue* o *crosta* por un valor de \$ 1 000 (mil pesos) desde Australia (490 Pesos=1 US\$). Elaboración propia sobre entrevistas noviembre 1998.

Con respecto a la “parte seca” de la producción, el abastecimiento de una sola empresa con una gran variedad de cueros terminados y pequeñas cantidades, limita la especialización productiva y el logro de menores costos de producción, en tanto que paralelamente eleva la necesidad de inversión en equipos de acabado. Las curtiembres integradas con la fábrica de calzado se vieron obligadas a mejorar la calidad y a buscar nuevas estrategias de comercialización a raíz de la disminución del nivel de actividad del rubro calzado. Además, la apertura las obligó a modernizar la tecnología de curtido y las indujo a aumentar sus exportaciones hacia algunos países industrializados.

Aunque no se observa una especialización de las curtiembres en las diferentes fases del proceso productivo,⁴⁴ ha surgido cierta articulación horizontal entre firmas curtidoras en torno al problema del tratamiento de efluentes industriales. Sin embargo, todas las empresas encuestadas hasta ahora han resuelto sus problemas de Riles⁴⁵ de forma individual.

4. Industria del calzado

4.1 Organización y articulaciones

Si dividimos al sector productor de calzado en tres estratos y suponemos que el valor promedio de un par de zapatos oscila en torno a 8, 10 y 15 dólares estadounidenses aproximadamente, resulta factible estimar que este sector de la industria facturaba alrededor de 300 millones de dólares en 1998 y producía 24 millones de pares aproximadamente. Ello sobre un total de 345 empresas que empleaban 18 700 personas.

Cuadro 13
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN CHILE EN 1998 (ESTIMACIÓN)

	Cantidad de empresas	Ocupación media	Productividad por hombre/día	Precio promedio zapatos	Producción anual (millones de pares) ^{a)}	Facturación anual (millones de dólares) ^{a)}
Micro empresa	300	1 500	5 pares	8	1,6	12.8
Pequeña y mediana empresa	170	12 500	5 pares	15	14,0	210.0
Grandes empresas	5	4 700	8 pares	10	8,3	83.0
Total	345	18 700			23,9	305.8

Fuente: Elaboración propia sobre entrevistas con expertos y empresarios del sector calzado y proveedores.

^{a)} por concepto de producción nacional sin tomar en cuenta la venta por concepto de productos importados.

Dada la informalidad de microempresas que opera en esta actividad productiva, estas cifras obviamente padecen de fuerte volatilidad y son muy afectadas por el entorno macroeconómico.⁴⁶ La mayor parte de las empresas entrevistadas en el área del calzado son empresas pequeñas y medianas (alrededor de 170, con un promedio de 70 empleados), que producen entre 75 000 a 85 000 pares por empresa. Entre las empresas más grandes del calzado se encuentran *Bata*, *Gacel*, *Gino*, *Hush Puppies*, *Albano* en lo que se refiere a calzados de cuero.

⁴⁴ Ballance argumenta en su estudio: "There are actually leather-making facilities which are integrated through all these phases of tanning - from raw hides and skins to finished leather. Each operation needs not be performed in the same plant, however". Ballance et al. (1993), p. 103. En los países desarrollados, por razones de legislación ambiental, se observa una tendencia hacia la fase seca de la producción (ej. Italia).

⁴⁵ RIL= Residuos Industriales Líquidos

⁴⁶ Un estudio de la República Dominicana revela, por ejemplo, una coincidencia entre la expansión de empleo en las micro- y pequeñas empresas, por un lado, y el crecimiento del PIB, por otro. Véase Mead / Liedholm, 1998, p. 69.

Recuadro 1

UNA EMPRESA TIPICA DE CALZADO FUERA DE SANTIAGO

Pese a haber sido creada en los años treinta, la empresa **Calzados Caprice S.A.I. y C.** reinició sus actividades en 1965 tras una fase de inacción. Como consecuencia del boom exportador inauguró una nueva planta en 1987. En el momento de la entrevista en 1998, era una sociedad anónima cerrada industrial y comercial.

En materia de insumos y de producción, la gran cantidad de sus cueros eran importados, como la totalidad de la napa y del nobuck, que traía terminados y semi-terminados de Argentina. El cuero de cabra lo importaba de la India y de China; las suelas, de México. El pie cuadrado de cuero tenía un valor promedio de 2,2 dólares y el de forro, 1.2 dólares.

En producción subcontractaba tres talleres, lo que significaba alrededor del 40% de su aparato. El costo total de aparato, a su vez, representaba entre un 30% y un 35% del total de su costo. Desde 1996 la empresa había comenzado a capacitar a subcontratistas a través del Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO. Además, existía un plan de capacitación en control de calidad. Importaba maquinaria directamente de Brasil e Italia, y sólo en contados casos trabajaba con importadores nacionales de maquinaria. En el área de la producción trabajaban 110 operarios y 28 personas en la administración de la empresa. En el momento de la entrevista en octubre 1998, la empresa operaba con una capacidad ociosa del 30%. A pesar de esta situación, que incidía en la escasa productividad laboral, se negaba a disminuir personal porque estimaba que los costos para mantenerlo eran inferiores a los costos que involucraba la búsqueda de personal calificado en la Región.

La empresa comercializaba su producción en las regiones, fuera de Santiago, fundamentalmente a través de tiendas pequeñas (un 75% de su producción con 140 minoristas), vendiendo el resto a almacenes por departamento y grandes tiendas. Calificaba las posibilidades de cooperar con estas últimas como más bien limitadas. El origen de sus productos era en un 90% de producción propia y un 10% importado. Sus puntos de venta más importantes estaban localizados en la Zona Central, entre Rancagua y Chillán. Con un sistema promedio de pagos a 90 días, un porcentaje de devoluciones de 2 - 2.5%, la empresa competía en la franja media de precios con firmas como *Pollini*, *Shoes & Shoes*, *Begoña*, *Gacel* y *Curapiés*, con las cuales no mantenía relaciones comerciales. Optó por no invertir en una cadena propia de tiendas.

Fuente: Entrevistas con la empresa en 1998.

Cubriendo, como máximo, un 20% del consumo aparente del calzado en Chile, ellas empleaban alrededor de 4 500 personas y lideraron el sector en el pasado desde un punto de vista tecnológico, de comercialización y de desarrollo del personal. Entre ellas, destaca *Bata*⁴⁷, una empresa multinacional, que cumple un rol destacado en Chile, como parte integrante de un *holding* de seis empresas.⁴⁸

Según el Cuadro 14, a partir de 1993 se observó originó una disminución de la participación de la empresa en el mercado chileno, cayendo sus ventas sobre el consumo aparente de un 28% (1993) a un 17% (1998). Esta caída la obligó a reestructurar su estrategia, volcándose con mayor fuerza hacia la importación de calzado y reorganizando drásticamente su capacidad de producción doméstica con una disminución del orden del 50% en los volúmenes de producción y del 40% de los puestos de trabajo (*Catecu*, *Soinca*).

⁴⁷ La empresa fue fundada en 1884 en Zlin/República Checa. Mundialmente produce, en la actualidad, 170 millones de pares de calzado y comercializa 270 millones de pares en 60 países. *Bata* emplea a 57 000 personas, posee 4 500 tiendas propias, 100 000 tiendas independientes y 60 empresas de producción. The Bata Shoe Organization, Press Release 1999.

⁴⁸ 1) *Soinca* (*Sociedad Industrial de Calzado S.A.*): Curtiembre y producción de calzado, 2) *Catecu* (*Sociedad Anónima Manufacturera de Caucho, Tejidos y Cueros*): Producción de calzado, 3) *Bata S.A.C.*: 175 locales *Bata*, organización con 1800 tiendas minoristas 4) *Sparta Deportes Ltda.*: 18 tiendas *retail* y un mayorista que atiende 450 minoristas, 5) *Ingesa* (*Industrias Generales S.A.*): Importaciones y 6) *Isegsa* (*Informática y Servicios Generales S.A.*): Administración.

Cuadro 14
DESARROLLO DEL GRUPO BATA EN CHILE ENTRE 1993 Y 1998

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Ventas anuales (en mil millones de pesos corrientes)	60.917	62.034	61.494	73.552	68.556	66.030
Ventas (en miles de pares)	10.589	9.468	8.736	8.733	8.195	7.500
Producción (en miles de pares)	9.229	7.453	5.914	5.392	5.162	4.200
Empleo	4655	4.153	3.800	3.558	3.101	2930
Productividad media (par por hombre día)	9.0	8.2	7.0	6.8	7.5	6.5
Porcentaje ventas/ producción	87.2	78.7	67.7	61.7	63.0	56.0
Exportaciones (en millones de US\$ y % del total)	2.3 (7%)	2.8 (12.5%)	2.2 (10.9%)	1.9 (10.5%)	1.6 (11.6%)	1.9 (10.1%)
Importaciones (en millones de US\$)	8.9 (19.5%)	14.3 (19.8%)	26.6 (21.1%)	29.4 (19.7%)	28.5 (16.4%)	23.1 (13.6%)

Fuente: Elaborado por el autor sobre fuentes oficiales de *Bata*, Balances anuales varios.

4.2 Reorganización productiva, tecnológica y estrategias empresariales

La mayor orientación de las empresas medianas para producir calzado de marcas, el mayor uso de zapatos inyectados y la disminución de los tamaños de los pedidos por lote para responder a una mayor diversificación de pedidos por parte del comercio, produjeron una modernización de la producción, por un lado, y una flexibilización en las estrategias fabriles de las empresas de calzado, por otro. En varias empresas se instalaron sistemas computarizados de *conveyers/trollies* o *sistemas RINK* en el proceso de producción,⁴⁹ mientras el auge exportador despertó el interés por estrategias de venta, (tiendas propias) que tuvieron como objetivo el acercamiento al cliente.

⁴⁹ Así, por ejemplo las empresas *Bata*, *Hush Puppies*, *Guante*, *Albano*, *Gacel*. Con respecto a la descripción de las tecnologías, véase Protrade, 1994, p. 107. Para una visión general, véase Beriostain, P. (1989b), pp.16-29, Meller / Donoso, (1997), p. 252-254.

Recuadro 2

ESTRATEGIAS DE SUBCONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA DE CALZADO INFANTIL EN CHILE

Se trata de unas de las empresas más conocidas de calzado infantil en Chile (**OSITO S.A.**), que fue fundada en 1955 como empresa familiar y después de tener alrededor de 500 empleados a fines de los años ochenta, en la actualidad emplea 250 personas. Comercializa cerca de 30% de su producción a través de tiendas propias y un 50% vía tiendas grandes. El resto se canaliza vía exportaciones y minoristas.

En 1998, año de la entrevista, la sección “prefinito” de esta empresa donde se fabricaban las suelas (pisos) del calzado fue eliminada debido a la existencia de pisos prehechos, que la empresa comenzó a adquirir en España. No obstante, el costo de éstos superó el 200% de el costo de los “prefinitos” propios, razón que condujo a la gerencia a reiniciar la producción al año siguiente.

La empresa contaba con un grupo de talleres externos, a los que se les ofrecía cursos de capacitación, asesoría técnica y mantención de maquinaria. Además se les facilitaba maquinaria en calidad en “comodato” (forma de préstamo) proporcionándoles asistencia financiera para encarar la producción. La firma cuenta con una empresa propia de transporte, que no sólo utiliza para distribuir la mercadería, sino también para el transporte entre los talleres y la fábrica de partes e insumos de la producción.

Antes de contratar a los talleres se fija la cantidad a producir y el costo y la calidad del producto. Se les ofrece asesoría técnica cuando los talleres están en condiciones de mejorar la calidad. La evaluación de los talleres se efectuaba de acuerdo a ciertos parámetros de calidad (productos fallados, rendimiento de material, etc.). Si no se cumple con esos parámetros, se pone fin a la relación contractual. En 1998 la empresa contaba con 12 talleres de buen nivel, la mayoría de ellos ubicados en Santiago y Peñaflores. Paulatinamente fue subcontratando a muchos talleres que antes utilizaba *Bata* y contrataba maquila del propio *Bata*, que utilizaba así parte de su capacidad ociosa.

Fuente: Entrevistas con la empresa en noviembre 1998.

Debido a la presión por mejorar la calidad, las empresas intentaron mejorar el nivel de los proveedores mediante programas puntuales, así como también aumentar el uso de insumos importados, lo cual fue especialmente notorio en el caso del cuero.⁵⁰

Cada vez más se sustituyeron insumos nacionales por importados o se pasó a comercializar calzado importado de marca, manteniendo una base menor de producción propia. La estrategia respecto a las curtiembres, descrita anteriormente, apostó a la variedad, mayor calidad y flexibilidad y tendió a la desintegración vertical en el caso de las empresas con curtiembre propia.

Las empresas con cadenas propias de comercialización recurrieron también a la venta a través de grandes tiendas donde comercializan un tercio y un medio de su producción.⁵¹

⁵⁰ Un empresario sintetiza la situación del modo siguiente: “El becerro anilina es un cuero caro proveniente de Italia y Francia, el *nobuck*, es de Argentina. El cuero graso se compra en Chile (RM). El *pullup* también se compra en Chile, es un cuero graso que tiene un doble tono, que cuando se estira, da un tono diferente. La cabritilla también proviene de Chile, de la Región Metropolitana. La razón de las compras en esos lugares es que no hay en otros lados. El *nobuck* nacional, es de clasificación muy baja, de muy mala calidad.” Esta empresa importa casi todos los insumos del extranjero, salvo las hormas y los cordones. Entrevista en noviembre 1998. Elaboración propia

⁵¹ Los plazos de pago entre las grandes tiendas y las empresas de calzado se han extendido en algunos casos hasta más de 90 días. Según las empresas productivas, este comportamiento de las tiendas refleja su poder de un oligopsonio en el mercado final. Entrevistas en noviembre 1998. Elaboración propia.

5. Industria de marroquinería

5.1 Organización y articulaciones

De acuerdo a estadísticas y cálculos disponibles, esta industria está compuesta por 25 empresas y 200 a 250 talleres de talabartería⁵², sin tomar en cuenta los talleres familiares. Estos últimos utilizan cuero (de vacuno) de baja calidad proveniente de la producción nacional, suela o cuero de chanco. Si se incluyen las empresas artesanales, el sector emplea entre 1 500 y 1 800 personas. Las empresas más grandes son importadoras y productoras de artículos de cueros con marcas propias como *Carteras Italianas*, *Gacel*, o *Matt Bags*.

5.2 Reorganización productiva y tecnológica y estrategias empresariales

La reorganización de las empresas formales fue principalmente inducida por dos acontecimientos del ámbito macroeconómico. Primero, una demanda global en rápida expansión y, segundo, el aumento de las importaciones. Las empresas con productos de calidad superior en su mayoría importan los diseños, los bienes de capital (máquinas de coser como elemento fundamental de la producción), y los demás materiales desde países con industrias más avanzadas (Brasil, Estados Unidos, Italia, Corea). Tienen controles de calidad exigente y mantienen alianzas estratégicas con empresas externas. Otras empresas consignan la fase productiva a talleres externos, en su mayor parte a chinos, lo que las habilita para ofrecer productos a precios competitivos, en lotes pequeños. Este estudio estima que el aparato productivo nacional se adaptó a la situación de un mercado que es abastecido en un 80% por productos importados y de mayor valor, mientras que la pequeña marroquinería tiende a dedicarse al mercado nacional.

6. Instituciones y políticas

Existen dos tipos de instituciones en la industria chilena del cuero y calzado. Las primeras, con una orientación hacia la política y el *lobbying*, y las segundas, con un objetivo técnico y de servicio. A la primera categoría pertenecen las agrupaciones de empresas y de trabajadores. Ejemplo de este tipo de institución sería la Asociación de la Industria de Curtiembres (ASINCUR) que agrupa 30 miembros y es la más activa. También la Asociación Chilena de Químicos y Técnicos del Cuero (ACHIQTEC) constituyó otra organización del sector cuero, agrupando a personas naturales del rubro curtiembres. Según las entrevistas, el número de socios de la Asociación de la Industria del Calzado (ASINCAL) había disminuido a siete, debido a la situación económica desfavorable, en tanto la Asociación de Pequeños Industriales del Calzado (APICAL) exhibe sólo una dirección postal en una firma de proveedores de calzado.

La mayoría de las empresas encuestadas no estaba satisfecha con el desempeño de estas instituciones.⁵³ Las federaciones de sindicatos del cuero y el calzado perdieron su poder de negociación en la etapa militar y no han logrado hasta la fecha recuperar voz y fuerza sindical. Su rol ha sido muchas veces implantado por las empresas de Seguridad del Trabajo (IST, ACHS) y por sindicatos a nivel de empresa.

⁵² Estos datos fueron comprobados a través de investigaciones en bancos de datos, como las páginas amarillas o Chilnet por el autor.

⁵³ Los productores de calzado entrevistados, por ejemplo, afirman que ASINCAL no presta ningún servicio. La parte del sector industrial situada en la Región del Bío-Bío fundamenta su falta de participación en la asociación por la lejanía de Santiago.

A partir de mediados de los años noventa surgió otro tipo de institucionalidad a raíz de la apertura comercial externa, creándose el Instituto Tecnológico de Calzado (ITC), el que puso a disposición de los empresarios del sector servicios de capacitación y consultoría tecnológica⁵⁴ con fondos nacionales e internacionales. En esta misma línea debe ubicarse la Cámara de Industriales del Cuero, Calzado y Afines (FEDECCAL) creada en 1999,⁵⁵ con el propósito de asistir técnicamente a sus 40 empresas asociadas.

Es importante mencionar el papel preponderante de la comunidad vasca en las instituciones del sector. Esta comunidad de inmigrantes-empresarios tuvo un rol permanente en el desarrollo evolutivo de esta industria. Ella cuenta con un Centro de actividades sociales, activamente utilizado por los empresarios del sector, el que reemplazó la actividad gremial propiamente dicha. Aunque en el marco de este estudio no hemos evaluado el impacto de la comunidad vasca sobre el funcionamiento del sector, no cabe duda que aquella ha ejercido un rol positivo a lo largo del tiempo.

Debido a la difícil situación económica vivida por la industria a comienzo de los años noventa, el Ministerio de Economía, las asociaciones y las empresas crearon una comisión tripartita⁵⁶ para aliviar los problemas del sector.⁵⁷ En términos generales, puede decirse que las medidas llegaron muy tarde, y fueron poco relevantes⁵⁸ en buena medida debido a la limitada capacidad de fiscalización, lo que impidió evitar el efecto destructivo de las importaciones sobre la industria de cuero y calzado.

7. Demanda

El mercado final de artículos de cuero y calzado de Chile se podría caracterizar en tres diferentes tramos de demanda:

- a) El primer tramo, que satisface entre un 10% y un 20% de la demanda total, se rige por marcas y diseños internacionales o nacionales conocidas y prestigiosas. Este tramo se abastece a través de grandes tiendas⁵⁹ y del comercio minorista de tiendas exclusivas.⁶⁰
- b) El segundo tramo, que abarca el 30% a 40% de la población, cuyos ingresos le permiten adquirir en forma esporádica productos nacionales o de importación de mediana calidad (en liquidaciones, por ejemplo). Este tramo de demanda es primariamente abastecido por la producción nacional.⁶¹

⁵⁴ Bräuer et. al. (1997).

⁵⁵ Véanse los testimonios del directorio que quedó conformado en junio de 1999, en: El Metropolitano, 10 de julio de 1999.

⁵⁶ A principios de los años noventa se intentó introducir un programa de apoyo a la competitividad del sector. Dicho programa incluía capacitación laboral, corrección de fallas del mercado, fomento productivo. Véase Scapini, (1995), pp. 14-19.

⁵⁷ a) Implementación de un Proyecto de Fomento de la Asociación de Exportadores de Manufacturas para los rubros de calzado y artículos de cuero;

b) Licitación de 200 becas de reinserción laboral para despedidos del sector, en conjunto con el Ministerio del Trabajo y su órgano de coordinación de capacitación industrial (SENCE)

c) Disminución de fallas del mercado a través de i) la aplicación de un 10% de sobretasa compensatoria para un 60% del calzado chino, ii) la fiscalización rigurosa de la rotulación del calzado (importado), y iii) la certificación de la sanitización del calzado usado (importado).

⁵⁸ México y Argentina, que aplicaron sobretasas aún más altas, tampoco pudieron frenar las importaciones de calzado chino debido a precios de menos de un dólar por par de zapatos. Por esta razón, Argentina introdujo recientemente restricciones de cantidad para cada posición arancelaria. Véase SERMA nov./dic. (1998), p. 21.

⁵⁹ *Falabella, Almacenes Paris, Ripley, Johnson's, Hites*

⁶⁰ En este estrato se ubica el calzado de vestir de cuero, representado por empresas como *Gacel* con carteras de marca *Gucci* o *Gacel*, en la línea masculina de calzado por *Guante*, en la línea infantil de calzado por *Osito* o la empresa *Hush Puppies*. El calzado deportivo, por otro lado, está representado por las marcas *Puma*, *Nike*, *Reebok* o *Adidas*.

⁶¹ Las empresas *Garvioli*, *Caprice* o *Albano*, *Calandre*, en el caso del calzado (pero también por *Bata Chile*, que ejerce una presión importante sobre el precio en este), *Gacel*, *Carteras Italianas* *Matt Bags*, en el rubro artículos de cuero, son las representantes más conocidas por nombrar algunas.

**ESTRUCTURA DE LA DEMANDA POR CALZADO Y MARROQUINERÍA
Y SUS SUSTITUTOS EN CHILE**

Caracterización del mercado	Tamaño estimado del mercado nacional	Procedencia de los productos	Segmentos más importantes (ejemplos)	Agentes de comercialización
Alta calidad, diseño y marcas exclusivas	10 a 20%	Importado 90%	a) Calzado de cuero fino, calzado deportivo de marcas internacionales	a) Comercio minorista exclusivo
		Nacional 10%	b) Ropa de cuero y carteras de diseño europeo, etc.	b) Tiendas grandes
Diferenciación de precios y marcas	30 a 40%	Importado 30%	a) Calzado de cuero marca nacional, Calzado de seguridad	a) Comercio minorista en general
		Nacional 70%	b) Carteras, maletines, marroquinería nacional c) Liquidaciones de temporadas, etc.	b) Cadenas propias empresas c) Tiendas grandes
Oferta cuasi-homogénea, sin marca	50 a 60%	Importado 70%	a) Calzado de cuero y deportivo sin marca, Calzado inyectado	a) Comercio minorista popular
		Nacional 30%	b) Artesanía en cuero, Maletas, maletines, carteras de materiales diferentes al cuero	b) Ferias c) Supermercados d) Otros

Fuente: Estimación propia sobre la base de entrevistas con expertos y empresarios en noviembre 1998. Véase también: Aguilera R., M. (1994), p. 8.

c) El estrato más vasto (alrededor del 50% del mercado final de calzado y los artículos de cuero) parece ser un mercado de productos estandarizados. En él prevalecen los agentes del comercio exterior, supermercados, ferias, bodegas de talleres/fábricas y el comercio minorista en barrios populares, con un alto coeficiente de importación, que comercializan calzado inyectado, con capellada de lona, productos hechos de sustitutos de cuero, bolsas de viajes de materiales sintéticos, pequeña artesanía. etc.⁶²

Posiblemente el hecho más importante es el cambio en la comercialización de los productos de calzado y artículos de cuero a partir de fines de los años ochenta con el ingreso de las grandes tiendas al mercado de bienes durables y de vestimenta en Chile. Según estimaciones de empresarios del sector, las grandes tiendas facturan alrededor de un 40-50% de toda la venta nacional de calzado y afines en 1998.⁶³ Ellas (en la mayoría cadenas) no sólo comercializan bienes de cuero, sino que empiezan a actuar como agentes de reestructuración sectorial, en la medida en que introducen marcas propias e importan marcas internacionales, con lo cual ejercen presión sobre el ritmo de modernización de las empresas productivas nacionales.

⁶² Confederación de la Producción y del Comercio, (1992), pp. 28-31.

⁶³ Sin embargo, estos agentes nunca representaron un papel importante en el auge importador, como creían los industriales. En el año 1998 importaron 1.5 millones de pares de calzado (6,3% del total importado) por 12 millones de dólares (12% del total importado). Véase Banco Central, Comercio Exterior de Chile, varios años.

Esto significa que las grandes tiendas no juegan el papel central en la sustitución de la producción nacional por productos importados que los industriales nacionales les adscriben.

Recuadro 3

RELEVANCIA Y COMPORTAMIENTO DE UNA GRAN TIENDA

El mercado de esta empresa es la clase media baja, que absorbe cerca del 90% de su facturación. En el momento de la entrevista, las ventas ascendían a 60.000 pares mensuales (720.000 pares anuales) y se efectuaban a través de 60 filiales. En 1996 la facturación por concepto de calzado llegó a constituir el 2% de la facturación total de la empresa ascendiendo a un 12% en 1998.

El departamento de cuero y calzado de la empresa compra la totalidad del calzado deportivo (marcas internacionales) a empresas que fabrican en Chile. Un 70% del calzado de vestir proviene de la producción nacional y el 30% restante se importa. La gran tienda disminuyó la cantidad de marcas (de 12 a 6) y no posee talleres que le fabriquen su propia marca. Toda la ropa o vestimenta de cuero se importa del Oriente (Asia, China) y de Uruguay.

Fuente: Entrevista con el gerente del área de calzado y cuero de una tienda grande en noviembre de 1998.

El proceso hasta aquí descrito trajo aparejada una paulatina reducción del comercio minorista de calzado y artículos de cuero en favor de las grandes tiendas y de las cadenas con tiendas propias. De acuerdo a las entrevistas, esta pérdida de mercado refleja una tendencia internacional, basada en patrones uniformes de comercialización, que incluyen mayor interés de los productores por contacto directo con el consumidor a través de cadenas propias, marcas y mayores gastos de *marketing*.

V. Propuesta de desarrollo futuro para el sector del cuero y calzado chileno

Discutir posibles alternativas de desarrollo futuro para la industria chilena del cuero y calzado presupone tener en cuenta diversas tendencias mundiales en la materia que se resumen en el Cuadro 16 del trabajo.

Las tendencias descritas en el cuadro podrían ser resumidas diciendo que existe una concentración creciente de la producción de cuero y sus manufacturas en países asiáticos, del desarrollo tecnológico y del diseño en países industrializados y una creciente exclusión de los países menos desarrollados. En conjunto no se describe un escenario muy alentador para un país relativamente pequeño como Chile, que por su trayectoria compite en este campo con países altamente desarrollados como son los del Lejano Oriente, y algunos de América Latina.⁶⁴

Si suponemos que el entorno macroeconómico chileno permitiera sostener expectativas razonablemente positivas en lo que respecta a la expansión global de la economía, la rearticulación del sector de cuero y calzado demandaría acciones en diversos frentes, las que se señalan a continuación:

⁶⁴ "In the long term it is hoped that NAFTA will help create jobs, but there will be differences between industries. Estimates of employment effects vary from a loss of 150.000 jobs over the next half-decade to a net gain of 200.000. In fact, employment labour intensive good producing industries, as apparel and textiles, and maybe footwear, will suffer the most". Kieran (1998), p. 29.

Cuadro 16

TENDENCIAS MUNDIALES A LARGO PLAZO SEGÚN REGIONES Y ÁREAS

	Mercado	Producción	Tecnología
Unión Europea, América del Norte, Japón, Australia	Incremento de los nichos, alta diferenciación de productos, conciencia respecto a productos cómodos, de moda y ecológicamente viables	Disminución de la producción, sólo para nichos muy especiales	Desarrollo de (nuevos) sistemas y lay-outs de producción, de moda y materiales, de software
China, India, Brasil, México, Vietnam, etc.	Aumento de productos masivos de bajo precio	Aumento de la concentración de la producción "fordista"	Sustitución de trabajo por capital, diseño importado
Países NIC ^{a)} (ASEAN, Chile, Europa del Este, etc.)	Inserción y desarrollo de nichos con productos de alta calidad, aumento de las exportaciones	Disminución de producción a gran escala, sustituyéndose paulatinamente por importaciones	Difusión de sistemas flexibles de producción (CAD/CAM), mayor autonomía cuanto a diseños e industria de moda
Resto del mundo	Crecimiento en productos masivos de precio bajo	Creciente dependencia de producción externa	Tecnología anticuada, diseño importado

Fuente: Elaboración propia.

^{a)}NIC= New Industrialized Countries (países recientemente industrializados)

Ordenamiento del comercio exterior: El *boom* de las importaciones ha traído nuevos agentes al mercado, los cuales tienen hoy una participación considerable en el mismo. Pero simultáneamente ha traído también un cierto deterioro en las prácticas comerciales —que termina pagando el consumidor— y complejos problemas de fiscalización aduanera inadecuados que sin duda afectan el desempeño corriente de esta industria.^{65 66}

Especialización regional: Como sugiere el Cuadro 17 y considerando los tipos disponibles de cuero, su distribución geográfica, las calidades, los ciclos de producción de la industria de la carne, la versatilidad del curtido, las restricciones medio-ambientales impuestas por ley, etc. se debería enfocar la construcción, la ampliación o la modernización del aparato productivo del tejido. Estos puntos de focalización de la industria tendrán como objetivo la producción en pequeña escala en conjunto con empresas grandes del exterior con fines específicos (sondear mercados, producción en comodato, etc.). Desde este punto de vista, habría que repensar el rol de empresas como *Gacel*, *Ilharreborde*, *Gino* y también *Bata Chile*.

⁶⁵ Esto también lo percibe el sector. Véase CNCE, (1998), pp.16-18. Se trata de la norma chilena oficial N° 772. S.A. (nov. 1996), pp. 14-17.

⁶⁶ Este tendría que considerar los siguientes puntos, expresados en forma sucinta a continuación:

- riguroso control de higiene de los productos importados usados;
- fijación de precio mínimo para el producto importado, por ejemplo en el caso del calzado, de 1 dólar, a causa de la sospecha de dumping social;
- control de las importaciones de sobreproducciones de países en los cuales el tratamiento para eliminar la mercadería cae en la categoría de residuos industriales sólidos sometidos a fiscalización (Comunidad Europea);
- distintivo en la mercadería, que garantice que: i) el producto no haya sido elaborado ocupando mano de obra infantil; ii) el cuero y los materiales empleados se ajustan a las normas ecológicas estipuladas por la Comunidad Europea; iii) ni el producto ni ninguna de sus partes haya sido elaborado por reos comunes o presos políticos.

Mejorar la institucionalidad: La desventaja competitiva de Chile en los mercados de artículos de cuero y de calzado deriva, en parte, del débil marco institucional, con que enfrenta la generación y difusión de bienes públicos en este campo de la actividad productiva, relacionados con el acceso a información tecnológica, y de mercado, capacitación, etc. que en otros países muestran una activa participación gubernamental. Resulta prioritario agrupar a las débiles organizaciones sectoriales aisladas y formar una institución dinámica con carácter de servicio, con capacidad de decisión e ingerencia, que esté en condiciones de representar también los intereses del comercio y las industrias afines y de defender el mercado doméstico de prácticas comerciales desleales.

Cuadro 17

RE-ARTICULACIÓN DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y AFINES EN CHILE CON UNA ESPECIALIZACIÓN REGIONAL SEGÚN LA MATERIA PRIMA Y REINSERCIÓN INTERNACIONAL

	Región Norte	Región Central	Región Sur
Tipos de cuero	Cuero de cabra	1) Cuero de porcino 2) Cuero de bovino (mejor calidad)	1) cuero de ovino 2) cuero de bovino (mediana calidad)
Perspectivas para las Curtiembres	Mejoramiento en la obtención de la materia prima (acopiadores); mejoramiento en la crianza, implantación de curtiembres específicas para cuero caprino	Reubicación de la producción fuera de Santiago hacia el norte y el sur (especialmente de la parte húmeda de la producción)	Implantación de curtiembres específicas para cuero de ovino, Inversiones ambientales conjuntas
Perspectivas para los Mercados de cuero	Concentración en el mercado regional debido a la competencia internacional geográficamente distante (Afganistán, Turquía, Pakistán)	1) Sustitución paulatina de las importaciones de Taiwán 2) Sustitución del cuero argentino a largo plazo	1) Posible desarrollo del mercado regional, debido a la competencia inter-nacional geográficamente distante (Australia, etc.) 2) Recuperación del mercado interno
Perspectivas para la producción de calzado y de artículos de cuero	Desarrollo de un pequeño polo de producción con altos estándares tecnológicos y de diseño	1) Desarrollo de un pequeño polo de producción con altos estándares tecnológicos y de diseño en cuero de chanco 2) Disminución de las instalaciones productivas de empresas que paulatinamente recuperen el mercado interno	1) Desarrollo de un pequeño polo de producción con altos estándares tecnológicos y de diseño en cuero ovino 2) Instauración de un sector exportador compuesto por grandes empresas nacionales
Perspectivas para los mercados de calzado Y de artículos de cuero	Alta tasa de exportación (sobre el 40%), en primer lugar de artículos suntuarios y nuevos productos	1) Alta tasa de exportación, insumos para calzado fino 2) Tasa relativamente baja de exportación (el 20%), el resto en mercado nacional	1) Tasa de exportación (sobre el 40%), mercado destinado a la región, nuevos productos 2) Productos para nichos internacionales (calzado de seguridad, "out-door" o nuevos productos)
Posibles <i>leading firms</i>	Jorge del Camino	Gino, Bata Chile, Guante, Osito, Matt Bags, Mac-Cuer	Gacel, Jarman, Albano, Curtal, Garvioli

Fuente: Elaboración propia.

Reconversión desde la producción hacia el servicio de producción y pequeños lotes: La industria chilena del cuero, calzado y afines debería apuntar a abandonar el camino de desarrollo de los países de salarios de subsistencia. Esta estrategia, que involucra el argumento del “triple-precio-bajo” (sueldo, materia prima y medio ambiente), ha perdido vigencia para el Chile contemporáneo. Para insertarse por una vía diferente, Chile necesita institucionalizar un nuevo agente catalizador de cambio —que podría ser la recién fundada Cámara de la Industria del Cuero, Calzado y Afines— que oriente a la industria hacia una reconversión sobre nuevos ejes temáticos que deberían priorizar:

- La comercialización regional.
- La especialización productiva en "nichos" del mercado mundial (calzados de seguridad, por ejemplo).
- La capacitación en diseño y software.
- Los servicios de proveedores.⁶⁷

Esta propuesta requiere la implantación de un proyecto de formación y capacitación profesional a nivel internacional en las áreas mencionadas que esté orientado hacia estas alternativas de desarrollo y especialización del sector en Chile.

⁶⁷ Esto lo demuestra la firma *Belpas Worldwide S.A.*, por ejemplo, que funciona como intermediaria entre los proveedores y la industria del calzado en América Latina.

Bibliografía

- Agacino, R. y G. Rivas (1993), "La industria chilena después del ajuste: evaluación y perspectivas", Documento de trabajo, N° 95, Programa de Economía y Trabajo (PET), Santiago de Chile.
- Agacino, R., *et al.* (1993), "La industria del cuero y el calzado después de una década, Colección Estudios Sectoriales 10, Santiago de Chile.
- Aguilera, R. M. (1994), "El sector del calzado: exigencias de la modernización productiva y desafíos para la política de fomento productivo", Unidad de Estudios: Ministerio de Economía de Chile, Santiago de Chile, (Mimeo).
- Altenburg, T., J. Meyer-Stamer (1999), "How to promote Clusters: Policy Experiences from Latin America?", *World Development*, Vol.27 No 9, pp. 1693-1713.
- Arthur, W.B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor, (MI).
- ASINCAL (1997), *Estadísticas de Producción y de Comercio Exterior del Calzado*, Santiago de Chile.
- Audretsch, D.A. (1997), "Technological Regimes, Industrial Demography and Evolution of Industrial Structures, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6 Nr.1, pp. 49-82.
- Ballance, R.H. *et al.* (1993), *The World's Leather & Leather Products Industry*, Shoe Trades Publishing Ltd., Liverpool (GB).
- Banco Central de Chile, (1981 hasta 1999), *Indicadores de Comercio exterior*, Santiago de Chile.
- Banco Central de Chile (1987), *Economic and Financial Report*, Santiago de Chile.
- Beriestain, P. y otros (1989a), *Sector cuero chileno, Perspectivas y requerimientos de tecnologías, bienes de capital e insumos*, Fisa, Business Center, Informe Sectorial, Santiago.

- Beriestain, P. y otros (1989b), Sector calzado chileno, Perspectivas y requerimientos de tecnologías, bienes de capital e insumos, Fisa, Business Center, Informe Sectorial, Santiago.
- Beriestain, P. (1993), Diagnóstico del Sector Cuero y Calzado, Pequeña y Mediana Industria, Región Metropolitana, Mimeo, Santiago.
- Beriestain, P. (nov./dic.1997), La industria Chilena del Calzado, *SERMA*, pp. 69-73.
- Beriestain, P., A. Ibañez (1995), "La industria exportadora de calzado en Chile", *Industria Exportadora Chilena*, pp. 217-232.
- BATA Chile, Balances anuales 1994, 1995,1996,1997,1998, Santiago de Chile
- Bräuer, D. et al. (1997), Convocatoria abierta al sector calzado chileno, Santiago de Chile (Mimeo)
- Calzado Guante (1998), "Por un mercado global más equitativo", *SERMA*, Nov./Dic., pp. 50-54.
- CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO SERVICIOS Y TURISMO DE CHILE (1999), Estudio del subsector calzados, Santiago de Chile.
- Catecu, (mayo 1997), Organización BATA en Chile, Información de la prensa, Santiago
- CNCE (nov/dic.1998), "Las dificultades para compartir mercados", *SERMA*, pp.15-18.
- Confederación de la Producción y del Comercio (1992), Nr. 6: Textil, Confecciones, Cuero y Calzado, *Tratado de Libre Comercio: Chile y Estados Unidos*, Santiago, pp. 28-31 y 51-75.
- Durán de la Fuente, H., P. Ilabaca (Junio de 1997), La industria del cuero y de la carne: Tecnologías limpias y su relocalización debido a restricciones ambientales: El caso de Chile, CEPAL, Documento de Trabajo N° 44.
- Edward, S., A. Cox Edwards (1987), *Monetarism and Liberalization. The Chilean Experiment*, Ballinger Publ. Comp., Cambridge (MASS).
- Gemines (1999), Tema especial Industria de cueros y calzados: tendencia decreciente, Gemines, Santiago.
- Humphrey, J. y H. Schmitz (1995), Principios para la promoción de redes de pymes, Institute of Development Studies, University of Sussex, Sussex.
- Kassai, L. (1995), Cambios innovativos en sectores tradicionales de países en desarrollo: El caso de la industria del calzado en la Argentina", Unidad DDPE, CEPAL/ONUDI, Santiago.
- Katz, J. (2000), "Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: después del "Consenso de Washington", qué?", *Serie desarrollo productivo* No. 65, DDPE, CEPAL, Santiago.
- Katz, J., H. Vera (1997), "Historia evolutiva de una planta metalmecánica chilena: Relaciones micro/macroeconómicas y la conducta innovativa", Proyecto Regional CEPAL/PNUD sobre Innovación Tecnológica y Competitividad Internacional. RLA/88/039, *Serie Desarrollo productivo* No 30, Santiago.
- Keystep, (01/1999).
- Khalid, N., H. Schmitz (1994), "Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Experiences and Research Agenda", *Discussion Papers* No. 339, Institute of Development Studies at the University of Sussex, Sussex
- Kieran, L. (1998), Footwear retailing in the USA, *Footwear Business International*, Diciembre, pp. 28-35.
- Klein, E. (1991), "La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil", CEPAL DTyC, Santiago de Chile.
- Mayer-Stamer, J. (1997), Systemische Wettberbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik. Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien, DIE, Berlin.
- Mead, D.C., C. Liedholm (1998), "The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries", *World Development*, Vol 26 pp. 61-74.
- Meller, P., R. Donoso (1997), La industria chilena y el Mercosur, Universidad de Chile y DOLMEN Ediciones, Santiago de Chile, pp. 239-257.
- Meyer-Stamer, J. (1998), "Path Dependence in Regional Development: Persistence and Change in Three Industrial Clusters in Santa Catarina, Brazil", *World Development*, Vol. 26, Nr. 8 pp. 1495-1511.
- Perez-Aleman, P. (2000), "Learning, Adjustment and Economic Development: Transforming firms, The State and Associations in Chile", *World Development*, Vol. 28, No 1, pp. 41-56.
- Perkins, P. (Nov./Dic. 1998), "Calzado de Seguridad", *SERMA*, , pp. 34-41.
- Perkins, P. (sept. 1997), "Global Footwear 2010", *SATRA Bulletin*, pp. 152-157.
- Protrade, Practical Handbook on Shoe Production, Eschborn/Ts.
- Protrade, (1994), The European Shoe Market, Eschborn/Ts.
- SERMA (nov./dic. 1998), pp. 57-67.

- Rabellotti, R. (1995), "Is there an Industrial District Model"? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", *World Development*, Vo. 23 pp. 29-41.
- Sin autor. (nov. 1996), "En la mira calzado que no cumple con especificaciones", *Vestuario y Calzado*, pp. 14-17.
- San Martín B. F. (1995), *Distritos Industriales, Conceptos, Experiencia y Bibliografía*, Lima.
- Sancha Fernandez, M. (1995), "Propuesta para la reconversión de la industria tradicional del calzado", Trabajo de Memoria, U. D.P., Santiago
- Scapini S., J.C. (1995), "Sector Cuero – Calzado", *Vestuario y Calzado*, N° 3, pp. 14-19.
- Schmitz, H. (1995), "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster", *World Development*, Vol. 23, pp. 9-28.
- Schumpeter, J.A. (1964), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Edición 6°, Duncker&Humblot, Berlin.
- Smets, R. (Jan./Febr.1999), "Conference Report" *World Footwear*, pp. 33 - 36.
- Stumpo, G. (1996), "Encadenamientos, articulaciones y procesos de desarrollo industrial", CEPAL, Serie Desarrollo Productivo, N° 36, Santiago de Chile.
- UNIDO (1999), *International Yearbook of Industrial Statistics*, Vienna.
- Weinstein, J. (1985), *Cuero y Calzado: Crisis económica y acción sindical*, Colección estudios sectoriales N° (PET), Santiago de Chile.



NACIONES UNIDAS



Serie

desarrollo productivo

Números publicados

- 44 Restructuring in manufacturing: case studies in Chile, México and Venezuela (LC/G.1971), Red de reestructuración y competitividad, Carla Macario, agosto de 1998. [www](#)
- 45 La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de la República Dominicana (LC/G.1973), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, Lorenzo Vicens, Eddy M. Martínez y Michael Mortimore, febrero de 1998. [www](#)
- 46 La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica (LC/G.1976), Red de inversiones y estrategias empresariales, Michael Mortimore y Ronney Zamora, agosto de 1998. [www](#)
- 47 Comercialización de los derechos de agua (LC/G.1989), Red de desarrollo agropecuario, Eugenia Muchnick, Marco Luraschi y Flavia Maldini, noviembre de 1998. [www](#)
- 48 Patrones tecnológicos en la hortofruticultura chilena (LC/G.1990), Red de desarrollo agropecuario, Pedro Tejo, diciembre de 1997. [www](#)
- 49 Policy competition for foreign direct investment in the Caribbean basin: Costa Rica, Jamaica and the Dominican Republic (LC/G.1991), Red de reestructuración y competitividad, Michael Mortimore y Wilson Peres, mayo de 1998. [www](#)
- 50 El impacto de las transnacionales en la reestructuración industrial en México. Examen de las industrias de autopartes y del televisor (LC/G.1994), Red de inversiones y estrategias empresariales, Jorge Carrillo, Michael Mortimore y Jorge Alonso Estrada, septiembre de 1998. [www](#)
- 51 Perú: un CANálisis de su competitividad internacional (LC/G.2028), Red de inversiones y estrategias empresariales, José Luis Bonifaz y Michael Mortimore, agosto de 1998. [www](#)
- 52 National agricultural research systems in Latin America and the Caribbean: changes and challenges (LC/G.2035), Red de desarrollo agropecuario, César Morales, agosto de 1998. [www](#)
- 53 La introducción de mecanismos de mercado en la investigación agropecuaria y su financiamiento: cambios y transformaciones recientes (LC/L.1181 y Corr.1), Red de desarrollo agropecuario, César Morales, abril de 1999. [www](#)
- 54 Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores (LC/L.1182-P), Red de reestructuración y competitividad, Anselmo García, Leonard Mertens y Roberto Wilde, N° de venta: S.99.II.G.23, (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 55 La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa (LC/L.1183-P), Red de reestructuración y competitividad, Enrique Dussel, N° de venta: S.99.II-G.16 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 56 Social dimensions of economic development and productivity: inequality and social performance (LC/L.1184-P), Red de reestructuración y competitividad, Beverley Carlson, N° de venta: E.99.II.G.18, (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 57 Impactos diferenciados de las reformas sobre el agro mexicano: productos, regiones y agentes (LC/L.1193-P), Red de desarrollo agropecuario, Salomón Salcedo, N° de venta: S.99.II.G.19 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 58 Colombia: Un CANálisis de su competitividad internacional (LC/L.1229-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, José Luis Bonifaz y Michael Mortimore, N° de venta S.99.II.G.26 (US\$10.00), 1999.
- 59 Grupos financieros españoles en América Latina: Una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo (LC/L.1244-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, Alvaro Calderón y Ramón Casilda, N° de venta S.99.II.G.27 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 60 Derechos de propiedad y pueblos indígenas en Chile (LC/L.1257-P), Red de desarrollo agropecuario, Bernardo Muñoz, N° de venta: S.99.II.G.31 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 61 Los mercados de tierras rurales en Bolivia (LC/L.1258-P), Red de desarrollo agropecuario, Jorge A. Muñoz, N° de venta: S.99.II.G.32 (US\$10.00), 1999. [www](#)

- 62 México: Un CANálisis de su competitividad internacional (LC/L.1268-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, Michael Mortimore, Rudolph Buitelaar y José Luis Bonifaz, Nº de venta S.00.II.G.32 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 63 El mercado de tierras rurales en el Perú, Volumen I: Análisis institucional (LC/L.1278-P), Red de desarrollo agropecuario, Eduardo Zegarra Méndez, Nº de venta: S.99.II.G.51 (US\$10.00), 1999 [www](#) y Volumen II: Análisis económico (LC/L.1278/Add.1-P), Red de desarrollo agropecuario, Eduardo Zegarra Méndez, Nº de venta: S.99.II.G.52 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 64 Achieving educational quality: What schools teach us (LC/L.1279-P), Red de reestructuración y competitividad, Beverley A. Carlson, Nº de venta E.99.II.G.60 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 65 Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: después del “Consenso de Washington”, ¿Qué?, (LC/L.1280-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Katz, Nº de venta S.99.II.G.61 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 66 El mercado de tierras en dos provincia de Argentina: La Rioja y Salta (LC/L.1300-P), Red de desarrollo agropecuario, Jürgen Popp y María Antonieta Gasperini, Nº de venta S.00.II.G.11 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 67 Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A. (LC/L.1312-P), Red de reestructuración y competitividad, Juana R. Kuramoto, Nº de venta S.00.II.G.12 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 68 La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas (LC/L.1315-P), Red de desarrollo agropecuario, Belfor Portilla R., Nº de venta S.00.II.G.6 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 69 The current situation of small and medium-sized industrial enterprises in Trinidad & Tobago, Barbados and St.Lucia, (LC/L.1316-P), Red de reestructuración y competitividad, Michael Harris, Nº de venta E.00.II.G.85 (US\$10.00), 2000.
- 70 Una estrategia de desarrollo basada en recursos naturales: Análisis *cluster* del complejo de cobre de la Southern Perú, (LC/L.1317-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Torres-Zorrilla, Nº de venta S.00.II.G.13 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 71 La competitividad de la industria petrolera venezolana, (LC/L.1319-P), Red de reestructuración y competitividad, Benito Sánchez, César Baena y Paul Esqueda, Nº de venta S.00.II.G.60 (US\$10.00), 2000.
- 72 Trayectorias tecnológicas en empresas maquiladoras asiáticas y americanas en México (LC/L.1323-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Alonso, Jorge Carrillo y Oscar Contreras, Nº de venta S.00.II.G.61 (US\$10.00), 2000.
- 73 El estudio de mercado de tierras en Guatemala (LC/1325-P), Red de desarrollo agropecuario, Jaime Arturo Carrera, Nº de venta S.00.II.G.24 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 74 Pavimentando el otro sendero: tierras rurales, el mercado y el Estado en América Latina (LC/L.1341-P), Red de desarrollo agropecuario, Frank Vogelgesang, Nº de venta S.00.II.G.19 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 75 Pasado y presente del comportamiento tecnológico de América Latina (LC/L.1342-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Katz, Nº de venta S.00.II.G.45 (US\$10.000), 2000. [www](#)
- 76 El mercado de tierras rurales en la República Dominicana (LC/L.1363-P), Red de desarrollo agropecuario, Angela Tejada y Soraya Peralta, Nº de venta S.00.II.G.53 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 77 El mercado de tierras agrícolas en Paraguay (LC/L.1367-P), Red de desarrollo agropecuario, José Molinas Vega. Nº de venta S.00.II.G.145 (US\$10.00), 2000.
- 78 Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile (LC/L.1368-P), Red de reestructuración y competitividad, Cecilia Alarcón y Giovanni Stumpo, Nº de venta S.00.II.G.72 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 79 El proceso hidrometalúrgico de lixiviación en pilas y el desarrollo de la minería cuprífera en Chile, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.1371-P), Jorge Beckel, Nº de venta S.00.II.G.50 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 80 La inversión extranjera en México (LC/L.1414-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, Enrique Dussel Peters, Nº de venta S.00.II.G.104 (US\$10.00), 2000.
- 81 Two decades of adjustment and agricultural development in Latin America and the Caribbean (LC/L.1380-P), Red de desarrollo agropecuario, Max Spoor, Nº de venta E.00.II.G.54 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 82 Costa Rica: Sistema Nacional de Innovación (LC/L.1404-P), Rudolph Buitelaar, Ramón Padilla y Ruth Urrutia-Alvarez, Red de reestructuración y competitividad, Nº de venta S.00.II.G.71 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 83 Petróleo: importancia e impactos de sus relaciones sectoriales, Red de reestructuración y competitividad, Luis Gustavo Florez. En prensa.
- 84 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte en la transformación de la industria del vestido: ¿Bendición o Castigo? (LC/L.1420-P). Red de inversiones y estrategias empresariales, Gary Gereffi. No. de venta: S.00.II.G. 103
- 85 Perspectivas y restricciones al desarrollo sustentable de la producción forestal en América Latina (LC/L.1406-P), Red de desarrollo agropecuario, Maria Beatriz de Albuquerque David, Violette Brustlein y Philippe Waniez, Nº de venta S.00.II.G.73 (US\$10.00), 2000.
- 86 Mejores prácticas en políticas y programas de desarrollo rural: implicancias para el caso chileno, Red de desarrollo agropecuario, Maximiliano Cox. En prensa.

- 87 Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications (LC/L.1415-P), Red de reestructuración y competitividad, Marco R. Di Tommaso y Sabrina Dubbini, N° de venta E.00.II.G.86 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 88 Desempeño de las exportaciones, modernización tecnológica y estrategias en materia de inversiones extranjeras directas en las economías de reciente industrialización de Asia. Con especial referencia a Singapur (LC/L.1421-P), Sanjaya Lall, Red de inversiones y estrategias empresariales, N° de venta S.00.II.G.108 (US\$10.00), 2000.
- 89 Mujeres en la estadística: la profesión habla, Beverly Carlson, Red de reestructuración y competitividad, N° de venta S.00.II.G.116 (US\$10.00), 2000.
- 90 Impacto de las políticas de ajuste estructural en el sector agropecuario y agroindustrial: el caso de Argentina. Red de desarrollo agropecuario, G. Ghezán, M. Materos y J. Elverdin. En prensa.
- 91 Comportamento do mercado de terras no Brasil, Red de desarrollo agropecuario, G. Leite da Silva, C. Afonso, C. Moitinho. En prensa.
- 92 Estudio de caso: o mercado de terras rurais na regio da zona da mata de Pernambuco, Brasil, Volumen I (LC/L.1447-P), Red de desarrollo agropecuario, M. dos Santos Rodrigues y P. de Andrade Rollo, N° de venta S.00.II.G.127 (US\$10.00), 2000. [www](#) y Volumen II (LC/L.1447/Add.1-P), Red de desarrollo agropecuario, M. dos Santos Rodrigues y P. de Andrade Rollo, N° de venta S.00.II.G.128 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 93 La participación de pequeños productores en el mercado de tierras rurales en El Salvador (LC/L.1448-P), Red de desarrollo agropecuario, H. Ever, S. Melgar, M.A. Batres y M. Soto, N° de venta S.00.II.G.129 (US\$10.00), 2000. . [www](#)
- 94 El impacto de las reformas estructurales en la agricultura colombiana (LC/L.1449-P), Red de desarrollo agropecuario, Santiago Perry, N° de venta S.00.II.G.130 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 95 Costa Rica: el nuevo marco regulatorio y el sector agrícola (LC/L.1453-P), Red de desarrollo agropecuario, Luis Fernando Fernández Alvarado y Evelio Granados Carvajal, N° de venta S.00.II.G.133 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 96 Cuero, calzado y afines en Chile, , Red de reestructuración y competitividad, László Kassai, N° de venta S.00.II.G.143 (US\$10.00) 2000. [www](#)

Algunos títulos de años anteriores también se encuentran disponibles

- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
- Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.

[www](#): Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:
Actividad:
Dirección:
Código postal, ciudad, país:
Tel.: Fax: E.mail: