



ANÁLISIS SECTORIAL DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN PARAGUAY

Con el apoyo de:



TETÁ REKUÁI
■ GOBIERNO NACIONAL

Paraguay
de la gente





INVESTIGACIÓN
ANÁLISIS SECTORIAL DEL
RUBRO CALZADOS DE CUERO
EN PARAGUAY



UNIVERSIDAD
AMERICANA

UNIVERSIDAD AMERICANA

ANÁLISIS SECTORIAL DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN PARAGUAY

Investigación realizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Americana, con el apoyo del Ministerio de Industria y Comercio y de la Misión Técnica de China (Taiwán) en Paraguay, a través del proyecto FOMIPYMES.

Asunción, Paraguay

Agosto 2022



Análisis Sectorial del Rubro Calzados de Cuero en Paraguay

© Ministerio de Industria y Comercio
Av. Mcal. López 3333 c/ Dr. Weiss, Villamorra
Tel. +59521-616-3000
E-mail: consultas@mic.gov.py

Diseño Gráfico - Interior: Mariela Olmedo
Tapa: Mariela Olmedo

Asunción, Julio 2022
Impreso en Paraguay - Printed in Paraguay

Hecho el depósito que marca la Ley N° 1328/98
Quedan rigurosamente prohibidas sin la autorización escrita de los titulares de
“copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o
parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidas la
reprografía y el tratamiento informático.

Citar como:

Pereira, G.; Arrúa, K.; Echague, M.; Cajé, O., Cabrera, H.; Sanabria, F. (2022). *“Análisis sectorial del rubro calzados de cuero en Paraguay”*. Ministerio de Industria y Comercio (MIC) - ICDF Taiwán - Universidad Americana. Asunción, Paraguay.

ISBN: 978-99925-3-845-6





AUTORIDADES

JOSÉ CHIH-CHENG HAN

Embajador

República de China (Taiwan)

LUIS ALBERTO CASTIGLIONI

Ministro

Ministerio de Industria y Comercio

ISAAC GODOY LARROZA

Viceministro – MIPYMES

Ministerio de Industria y Comercio

SERGIO DUARTE MASI

Rector

Universidad Americana

YUDITH ESPINOLA ROTELA

Vicerrectora

Universidad Americana



EQUIPO DE TRABAJO

Dirección General

Katherin Arrúa Jacquet

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas de la Universidad Americana

Investigador Principal

Gabriel Pereira

Investigadores Asociados

Marcelo Echagüe Pastore
Víctor Fabian Sanabria González
Hugo Cabrera
Osvaldo Cajé

Estudiantes

Camila Isabel Ruiz Diaz Britos	Gladys Antonia Segovia Benítez
Anamir Ozorio	Celeste Ruffinelli
Yohana Orquiola	Josué Barreto Presentado
Luz Clara Romero Villalba	Ximena Estigarribia
Oscar José Ramon Ramírez Granada	Nathalie del Pilar Bordón Rojas
Brihan Ramon Martínez Ruiz Diaz	Yasihara Monserrath Gómez Gutiérrez

Comité Asesor: Misión Técnica de China (Taiwan) en Paraguay

Max Chen • Jaime Huang • Antonio Tung

Comité Asesor: Ministerio de Industria y Comercio

Pedro Daniel Vera • Victor Acosta • Mario Romero • Rosmery Argaña



AGRADECIMIENTOS

Al Viceministerio de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria y Comercio y a la Misión Técnica de Taiwán por la oportunidad de desarrollar este proyecto y aportar desde la academia con conocimiento específico para el sector de fabricación de calzados de cuero en Paraguay.

A todos los que aportaron y contribuyeron en el proceso, compartiendo sus conocimientos y experiencias.

Al equipo investigador y a los estudiantes que asumieron este proceso como parte de su crecimiento y aprendizaje personal y profesional.

PRESENTACIÓN

En el Paraguay, el 97% de las empresas forma parte del grupo de aquellas denominadas MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas). Este sector juega un rol fundamental en el desarrollo de la economía y en la generación de empleos en el país. Así, encontramos que varias instituciones del Gobierno presentan diversos proyectos y programas orientados a apoyar y fortalecer a este importante sector.

En este sentido, el presente estudio se enfoca en el análisis sectorial del rubro calzados de cuero en el Paraguay, con el objetivo de comprender los desafíos y necesidades del sector y, en función a los resultados encontrados, diseñar una hoja de ruta que permita mejorar la competitividad de los productores de calzados de cuero del país.

En este contexto, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Americana, con el apoyo del Ministerio de Industria y Comercio y de la Misión Técnica de China (Taiwan) en Paraguay, a través del proyecto FOMIPYMES, ha asumido el compromiso de estudiar al rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

Esta publicación representa un compendio de los principales resultados obtenidos en la investigación realizada, ofreciendo además una visión de largo plazo para el rubro de calzados de cuero en el Paraguay, plasmada en una hoja de ruta para la mejora de la competitividad.

Los temas que serán tratados en este estudio incluyen:

- Análisis situacional y de contexto del sector cuero, tanto a nivel internacional como nacional.
- Análisis de la competitividad del rubro calzados de cuero en el Paraguay.
- Evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el rubro calzados de cuero en el Paraguay.
- Diseño y propuesta de una hoja de ruta para la mejora de la competitividad del rubro calzados de cuero en el Paraguay.
- Evaluación de la visión de largo para el rubro calzados de cuero en el Paraguay.

Este trabajo tiene la ambición de convertirse en una guía práctica y estratégica para los tomadores de decisiones, los diseñadores de políticas, los productores y miembros del rubro de calzados de cuero en el Paraguay. Además, este estudio pretende servir de base para la discusión y análisis de mayor alcance sobre los desafíos y oportunidades existentes en el sector cuero (en general) en la República del Paraguay.

Contenido

AUTORIDADES	3
EQUIPO DE TRABAJO	4
AGRADECIMIENTOS	5
PRESENTACIÓN	6
Lista de Figuras	8
Lista de Tablas	12
RESUMEN EJECUTIVO	14
1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE CONTEXTO.....	26
1.1. El cuero en el mercado mundial.....	26
1.2. Principales actores internacionales.....	29
1.3. Principales segmentos en el mercado del cuero.....	34
1.4. Calzados de cuero en el comercio internacional.....	37
1.5. Cadena de Valor del Cuero en el Paraguay.....	40
1.6. Calzados de Cuero en el Paraguay.....	43
2. COMPETITIVIDAD DEL RUBRO DE CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY.....	54
2.1. Mapa de actores del rubro calzados de cuero en el Paraguay.....	54
2.2. Análisis de la Oferta y Demanda de Calzados de Cuero en el Paraguay.....	56
2.3. Resultados del Sondeo de Opinión – Perspectiva de la demanda.....	56
2.4. Resultados de la Encuesta – Perspectiva de la oferta.....	69
2.5. Evaluación de las Importaciones y Exportaciones de Calzados de Cuero en el Paraguay.....	86
3. MATRIZ FODA DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY.....	96
4. EJES DE ACCIÓN DE LA HOJA DE RUTA DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY.....	102
4.1. Instrumentos Regulatorios.....	102
4.2. Instrumentos de Desarrollo de Mercado.....	108
4.3. Instrumentos de Desarrollo de Capital Humano.....	109
4.4. Impulso a la I+D+i.....	112
5. HORIZONTE 2030 Y 2050 DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY.....	114

Con el apoyo de:



5.1. Metas 2030.....	115
5.2. Ambición 2050.....	116
ANEXO I – CASOS DE ÉXITO EN CENTROS TECNOLÓGICOS.....	122
ANEXO II – CUESTIONARIO DEL SONDEO DE OPINIÓN.....	128
ANEXO III – ENCUESTA ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	133
ANEXO IV – TRABAJOS DE CAMPO Y ENTREVISTAS.....	139
BIBLIOGRAFÍA	140

Lista de Figuras

Figura 1. Precios productor de pieles, cueros y productos relacionados en Estados Unidos (WPU04), 1926-2021, 1982=100.....	28
Figura 2. Mayores exportadores de cuero y pieles en bruto (4101-HS17) - Año 2019.....	30
Figura 3. Mayores exportadores de cuero semiterminado (4104-HS17) - Año 2019.....	30
Figura 4. Mayores importadores de cuero y pieles en bruto (4101-HS17) - Año 2019.....	31
Figura 5. Mayores importadores de cuero semiterminado (4104-HS17) - Año 2019.....	32
Figura 6. Mayores exportadores de productos de cuero manufacturados (6403/6404/6405/60406-HS17) - Año 2019.....	32
Figura 7. Mayores importadores de productos de cuero manufacturados (6403/6404/6405/60406-HS17) - Año 2019.....	33
Figura 8. Mapa de patrones geográficos de comercio internacional de calzados, 2015-2019.....	38
Figura 9. Cuota de exportaciones por tipo de calzado (HS 4 dígitos), 2011-2020.....	39
Figura 10. Precio promedio de exportación por tipo de calzado, 2010-2019.....	40
Figura 11. Diagrama de la cadena de valor del cuero y sus manufacturas - Paraguay.....	42
Figura 12. Exportaciones de cuero y pieles (41 HS2), 2018.....	43
Figura 13. Sectores más competitivos del Paraguay.....	44
Figura 14. Mapa Espacio-Producto del Paraguay (2019).....	47
Figura 15. Frontera de diversificación.....	48
Figura 16. Exportaciones bajo el Régimen Maquila (2019).....	51
Figura 17. Mapa de Actores - Rubro Calzados de Cuero.....	54

Lista de Figuras

Figura 18. Género.....	57
Figura 19. Edad.....	57
Figura 20. Ciudad de residencia.....	58
Figura 21. ¿Compra Ud. calzados de cuero de fabricación nacional?.....	59
Figura 22. ¿Podría usted mencionar una marca de calzados de cuero de fabricación nacional?.....	60
Figura 23. ¿Con qué frecuencia compra calzados de cuero?.....	60
Figura 24. ¿En promedio, cuánto dinero destina Ud. a la compra de cada nuevo par de calzados de cuero?.....	61
Figura 25. ¿Cuáles son las características que más valora de los calzados de cuero de fabricación nacional?.....	62
Figura 26. ¿Al momento de comprar nuevos calzados de cuero, cuál es la procedencia de los productos de su preferencia?.....	62
Figura 27. ¿Cuál considera Ud. que es la principal característica diferenciadora de los calzados de cuero importados con respecto a los de fabricación nacional?.....	63
Figura 28. ¿Preferentemente, en qué lugar suele acudir para adquirir sus calzados de cuero de origen nacional?.....	64
Figura 29. ¿Qué canales de distribución le gustaría que se potencien para facilitar la compra de calzados de cuero de origen nacional?.....	65
Figura 30. ¿Cómo calificaría Ud. la participación de las publicidades de las marcas de calzados de cuero de origen nacional en los medios de comunicación tradicionales y digitales?.....	65
Figura 31. ¿Qué tan importante es para Ud. el cumplimiento de estándares de calidad, por parte de los fabricantes de calzados de cuero de origen nacional, en su decisión de compra de estos productos?.....	66
Figura 32. ¿Le parece importante que las empresas que fabrican calzados de cuero utilicen materias primas y procesos que sean amigables con el medio ambiente?.....	67
Figura 33. ¿Cuál es su percepción con respecto al nivel de especialización de la producción de calzados de cuero de origen nacional?.....	67
Figura 34. ¿Cuál es su opinión con respecto a los diseños y modelos de calzados de cuero, de origen nacional, ofrecidos actualmente?.....	68
Figura 35. Dejando de lado los precios, ¿Considera Ud. que los calzados de cuero de origen nacional son competitivos con respecto a los calzados de cuero importados?.....	68
Figura 36. Antigüedad de las Empresas.....	69



Lista de Figuras

Figura 37. Exportación de Calzados de Cuero.....	70
Figura 38. ¿En qué situación cree usted que se encuentra la industria curtidora en Paraguay?.....	71
Figura 39. ¿Cuáles cree usted que serían los desafíos que se presentan para la industria de calzados de cuero en Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia).....	72
Figura 40. ¿Cuáles cree usted que serían las principales fortalezas en la manufacturación de calzados de cuero en el Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia).....	72
Figura 41. ¿Cuáles cree usted que serían las principales debilidades en la manufacturación de calzados de cuero en el Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia).....	73
Figura 42. ¿Cómo calificaría usted la materia prima e insumos de origen nacional utilizada para la confección de los calzados de cuero?.....	74
Figura 43. ¿Cómo calificaría usted la oferta actual de capital humano suficientemente capacitado para el rubro de calzados de cuero en el Paraguay?.....	74
Figura 44. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde la última vez que usted o sus colaboradores han recibido capacitación y/o formación especializada para su área (superior a 40 horas)?.....	75
Figura 45. ¿Considera usted que los colaboradores de las distintas áreas/departamentos cuentan con suficiente capacitación?.....	76
Figura 46. ¿Considera usted que la “calidad de los productos” producidos por su empresa es una variable que limita su capacidad de acceder a nuevos mercados y/o compradores en el mercado local/internacional?.....	77
Figura 47. ¿Con qué frecuencia se realizan controles de calidad de los productos?.....	78
Figura 48. ¿Qué estándares de calidad utiliza para el control de calidad de su producción y procesos?.....	78
Figura 49. ¿Cómo calificaría usted el acceso a financiamiento en el sector de calzados de cuero en el Paraguay?.....	79
Figura 50. ¿En la actualidad, considera usted que dispone de la tecnología y maquinarias necesarias para acceder a nuevos mercados y competir a nivel internacional (exportar)?.....	79
Figura 51. ¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología que actualmente utiliza en sus procesos de producción?.....	81

Lista de Figuras

Figura 52. ¿Cuáles considera usted que son las principales desventajas de los calzados de cuero nacionales con respecto a los calzados de cuero importados? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia).....	81
Figura 53. ¿Qué canales de promoción utiliza usted para dar a conocer su producción de calzados de cuero?" (Marcar todas las que correspondan).....	82
Figura 54. ¿Con qué factores se asocian las principales exigencias/barreras para exportar a otros mercados? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia).....	83
Figura 55. ¿Con qué frecuencia aplica modificaciones en sus modelos o diseños de calzados de cuero para ajustarlos a las preferencias de los consumidores y a las nuevas tendencias?.....	84
Figura 56. ¿Cómo identifica usted las tendencias comerciales y potenciales oportunidades de acceso a nuevos mercados?.....	84
Figura 57. ¿Tiene usted conocimiento de los programas públicos disponibles de apoyo a la innovación y misiones tecnológicas?.....	85
Figura 58. ¿Cuáles son las principales barreras que existen para innovar en el rubro de calzados de cuero?.....	86
Figura 59. Exportaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021).....	87
Figura 60. Importaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021).....	87
Figura 61. Exportaciones vs Importaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021).....	88
Figura 62. Destino de Exportaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021).....	89
Figura 63. Transporte de Exportaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021).....	89
Figura 64. Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero - Ventanilla Única de Exportación (VUE).....	91
Figura 65. Exportaciones paraguayas a Consumo de Calzados de Cuero - Ventanilla Única de Exportación (VUE).....	91
Figura 66. Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero en Régimen de Maquila - Ventanilla Única de Exportación (VUE).....	92
Figura 67. Destino de Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero.....	93
Figura 68. Volumen de exportaciones paraguayas de calzados de cuero por destino.....	94
Figura 69. Transporte de Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero – Ventanilla Única de Exportación (VUE).....	94

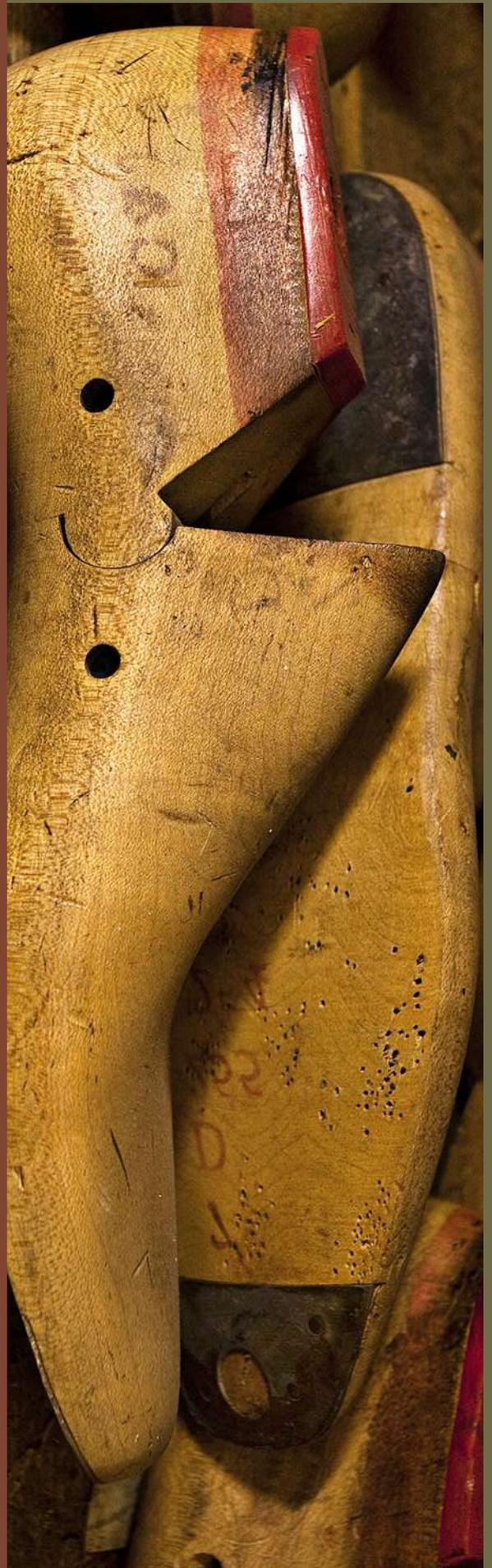


Figura 70. Ejes de Acción.....	102
Figura 71. Ambiciones Horizonte 2050.....	115

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de la cadena del cuero según nivel de procesamiento, eslabón y partidas arancelarias.....	27
Tabla 2. Evolución histórica de precios del cuero (fresco y salado) en Uruguay y Argentina.....	29
Tabla 3. Exportaciones mundiales de la cadena de cuero por segmento, 2018.....	34
Tabla 4. Principales exportadores de la cadena de cuero por segmento de producto, 2018.....	35
Tabla 5. Top 10 de Países Exportadores de Calzados de Cuero (HS 6403) – Año 2020.....	37
Tabla 6. Evaluaciones Sectoriales – Paraguay (2018).....	45
Tabla 7. Exportaciones del Paraguay (2003-2016).....	49
Tabla 8. Valor Agregado Bruto Industrial por ramas de actividad, Paraguay (2003-2015).....	50
Tabla 9. Lista de áreas con urgencias de capacitación.....	76
Tabla 10. Lista de necesidades de tecnologías y/o maquinarias.....	80
Tabla 11. Análisis FODA - Calzados de Cuero en el Paraguay.....	96
Tabla 12. Iniciativas d I+D+i en las mipymes del sector calzados.....	127

RESUMEN EJECUTIVO





Resumen Ejecutivo

Análisis sectorial del rubro de calzados de cuero en el Paraguay

En el marco del proyecto FOMIPYMES (Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad del Sistema de Orientación para las Mipymes del Paraguay), ejecutado por la Misión Técnica de Taiwán y el Viceministerio de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se ha identificado la necesidad de seguir profundizando en el estudio y análisis del sector de cueros y manufacturas en el Paraguay.

En este sentido, la presente investigación busca complementar y profundizar el análisis de los resultados obtenidos en trabajos previos, realizados y apoyados por el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) para el sector de cueros y manufacturas en el Paraguay.

El propósito del presente trabajo consiste en diseñar una hoja de ruta para la mejora de la competitividad del rubro calzados de cuero en el Paraguay, proveyendo así un mayor nivel de detalle a las condiciones y acciones prácticas necesarias para mejorar la competitividad del sector calzados de cuero y expandir su participación en los mercados locales e internacionales.

Al respecto, este trabajo pretende ofrecer un análisis amplio e inclusivo, mediante la participación y el diálogo con actores claves y participantes del mercado relacionados con el rubro analizado, permitiendo de esta manera obtener diferentes perspectivas sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el sector en cuestión.

Análisis sectorial del rubro de calzados de cuero en el Paraguay

El cuero, por sus características y funcionalidades (versatilidad, durabilidad, resistencia, flexibilidad, etc.), es un producto que juega un rol muy importante en la vida de las personas. En este sentido, hemos visto como la industria del cuero ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, procesos y diseños, que le han permitido introducirse en nuevos segmentos de mercado, incluyendo el de vestimentas, accesorios (e.g. cintos, bolsos, carteras, etc.), calzados, muebles, y muchos otros.

La industria del cuero ha ido incorporando un grado de especialización que le ha permitido diversificar y ampliar su oferta en el mercado. Dependiendo del nivel de procesamiento del cuero (en su estado natural), podemos encontrar 4 grandes niveles de productos: (1) las pieles y cueros sin procesamiento; (2) los cueros emprocesados; (3) los residuos del cuero; y (4) los productos manufacturados.



Se puede identificar una importante cantidad de eslabones en la industria del cuero, lo cual tiene implicancias en las áreas de la producción y el comercio, tanto a nivel local como internacional. En este sentido, es comprensible que países con bajos niveles de especialización en esta industria se concentren principalmente en la exportación de cueros y pieles en estado natural, es decir, sin incorporar ningún valor agregado; mientras que países con mayores niveles de especialización e inversión en capital humano y tecnologías, sean capaces de exportar en todos los niveles de procesamiento, ofreciendo así un mayor foco en los productos manufacturados. En el presente trabajo nos hemos enfocado en los productos manufacturados en cuero, y más precisamente en el rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

El contexto de pandemia de COVID-19 ha afectado profunda y ampliamente a todo el sector de calzados a nivel mundial. Se estima que la producción mundial en el 2020 se ha reducido en 4 mil millones de pares con respecto al año anterior. Así, la producción de calzados a nivel mundial presentó una reducción de 15,8% en el 2020, pero la cual no ha afectado significativamente, ni de manera general, la participación en la producción por zona geográfica. En este sentido, Asia aún es el líder en la producción de calzados manufacturados, produciendo 9 de cada 10 pares de calzados manufacturados mundialmente.

Asia domina la producción mundial de calzados. En el año 2020 se estima que China produjo 11.118 millones de pares de calzados, capturando el 54,3% de la producción mundial de calzados, posicionándolo por un gran margen como el líder en la producción de calzados. El top-10 de productores de calzados a nivel mundial incluye además a India (2.080 millones de pares), Vietnam (1.320 millones pares), Indonesia (1.036 millones de pares), Brazil (764 millones de pares), Turquía (487 millones de pares), Pakistán (483 millones de pares), Bangladesh (423 millones de pares), México (165 millones de pares) e Irán (165 millones de pares).

El impacto del COVID-19 en el consumo. El consumo de calzados se ha visto afectado principalmente en los países más desarrollados, en donde el consumo de calzados en Norte América fue uno de los mayores afectados, pasando de un consumo promedio anual per cápita de 5,6 pares en el 2018 a solo 4,3 pares en 2020, así también Europa (4,6 pares a 3,5 pares) vio gravemente afectado su consumo. El impacto fue mucho más atenuado en otras regiones, como en Sudamérica (3,4 pares a 2,5 pares) y Asia (2,7 pares a 2,3 pares). La participación en el consumo mundial de calzados está repartido de la siguiente manera: Asia (55,8%), Europa (13,6%), Norte América (13,1%), África (10,9%), Sudamérica (5,8%), y Oceanía (0,8%).

Dominio asiático en las exportaciones mundiales y crecimiento sostenido de Europa. Asia sigue siendo ampliamente el líder en las exportaciones mundiales de calzados, pero presentando una lenta reducción en la última década (-1,7% en el período 2011-2020). En contrapartida, Europa es el único continente que ha ganado mayor participación en el mercado mundial de exportación de calzados en la última



década, pasando del 11,4% en 2011 al 15,1% en 2020. La dinámica a nivel de países también ha sufrido modificaciones, con China reduciendo su participación del 73,1% al 61,1% en 2020, permitiendo el rápido ascenso de Vietnam (2% al 10,2%) e Indonesia (1,6% al 3%) en el mismo período.

Europa reina la importación de calzados a nivel mundial. A pesar de haber visto una reducción en su participación en las importaciones mundiales de calzados, Europa continúa siendo el mayor importador de calzados, conservando una participación de 35,5% en el 2020 (39,6% en el 2011). En contrapartida, acompañando las dinámicas de mercado y económicas a nivel mundial, se observa un importante crecimiento en la participación en las importaciones de calzados a nivel mundial de Asia (21,4% en 2011 al 24,7% al 2020) y África (7,1% en 2011 al 14,4% al 2020). A nivel de países, en el 2020 se observa que la lista está principalmente conformada por países de Norte América y Europa, con EEUU al tope de la lista con una participación mundial del 17,6%, seguido muy de lejos por Alemania con el 6%.

Los calzados de cuero en el comercio internacional de calzados

Vertiginosa transición en la exportación de calzados. En el período 2011-2020, se observa que la participación de los calzados de cuero (partida arancelaria 6403) en las exportaciones globales de calzados se ha visto reducida levemente, adicionalmente, el valor de estas exportaciones se ha visto impactada negativa, presentando una reducción de aproximadamente 10-12% en su valor. Similar tendencia han sufrido las exportaciones de calzados de caucho y plástico (partida arancelaria 6402) con una reducción de 8-9% en volumen y 1-2% en valor, mientras que las exportaciones de los calzados impermeables (partida arancelaria 6401) han permanecido prácticamente invariables durante el mismo período de análisis. En contrapartida, en el período 2011-2020 los calzados textiles (partida arancelaria 6404) han experimentado un rápido crecimiento de su participación en las exportaciones globales de calzados (aprox. +10% en volumen y +20% en su valor).

Elevado precio promedio. Los calzados de cuero presentan el precio promedio más elevado dentro del mix de productos vinculados a calzados, con un valor de 26,29 US\$ por cada par. Los calzados de cuero han experimentado un incremento en su precio promedio por par de aproximadamente 3,5US\$ en el período 2011-2020. En contrapartida, los demás calzados, según el material, presentan precios promedios entre 5US\$ y 12 US\$.

Cambios en las dinámicas de especializaciones por región. Europa ha sido tradicionalmente una región especializada en la exportación de calzados de cuero, prestando menor atención a los demás tipos de calzados (caucho, plástico y textiles), sin embargo, observamos un cambio radical en la estructura de sus exportaciones de calzados, pasando de exportaciones representadas por 39% calzados de cuero, 31%



caucho y plástico y 20% textiles en 2011, a exportaciones prácticamente equilibradas en el año 2020, con una participación de casi 30% para cada uno de los tipos de calzados mencionados. En contrapartida, se observa que la única región que ha aumentado sus exportaciones de calzados de cuero durante el período 2011-2020 ha sido África, con un incremento de aproximadamente 3-4%. En lo que hace referencia a Sudamérica, se observa que la participación de las exportaciones de calzados de cuero se ha reducido en aproximadamente 5-6% durante el período 2011-2020.

El mercado nacional de calzados de cuero

El mercado paraguayo posee un tamaño aproximado de 7 millones de habitantes, en donde predomina la población residente en áreas urbanas respecto a la rural, 60,5% y 39,5% respectivamente, demostrando la relevante necesidad de calzados orientados a estas personas.

Mercado con alto nivel de atonicidad. Se observa una gran cantidad de pequeños productores artesanales de calzados de cuero, repartidos entre la capital e interior del país. Según datos de CICPAR, se estima que existen 500 fábricas de calzados de cuero en el Paraguay.

Bajo nivel de asociatividad. Existen diferentes asociaciones y gremios de calzadistas en el Paraguay, los cuales buscan aglutinar a los pequeños productores del país, no obstante, no existe consenso sobre los objetivos estratégicos del rubro y tampoco un discurso claro sobre la visión compartida de largo plazo entre los miembros de estas agrupaciones. Las asociaciones más relevantes incluyen: AGRECALPPY, CICPAR y la Asociación de Calzadistas de Caaguazú. Además del bajo nivel de asociatividad en el rubro de calzados de cuero, también se identifica una regionalización de las pocas asociaciones o gremios existentes. Así, existen asociaciones que aglutinan principalmente a los productores de Asunción y Gran Asunción, mientras que existen otras pequeñas nucleaciones que mayoritariamente agrupan productores de ciudades más distantes de la capital. Evidentemente, cada agrupación tiene sus propias aspiraciones e intereses, lo que finalmente ha jugado en contra para el desarrollo del sector.

Alta dependencia en la importación de materiales e insumos. La producción nacional de calzados de cuero aún manifiesta una importante dependencia en la importación de materiales e insumos para la producción de sus productos (suelas, cordones, hebillas, herrajes, hilos de nylon, hilos de poliéster, etc.).

Producción eminentemente artesanal. Alineado con la elevada atonicidad y la producción eminentemente artesanal de estos pequeños productores, se observa que los mismos presentan una producción con bajos niveles en la utilización de tecnología y procesos automatizados. No obstante, existen algunas excepciones en el sector de medianas y grandes empresas, como así también en maquiladoras, las



cuales han ido incorporando nuevas maquinarias y equipos en sus procesos productivos.

Difícil acceso a mercados externos y espacios estratégicos en la capital. Resultado de entrevistas, sondeos y encuestas realizadas en el presente trabajo ofrecen evidencias de las dificultades manifestadas por los productores nacionales de calzados de cuero para acceder a nuevos mercados, tanto en la capital (shoppings, centros comerciales, tiendas mayoristas, etc.) como en el exterior (mercados de exportación). Las principales barreras mencionadas incluyen: altos costos para acceder a estos nuevos mercados; complejidad de los procesos; niveles de formalización necesarios; bajos volúmenes de producción; entre otras.

Competitividad orientada a la calidad y exclusividad. Actualmente el país no puede competir en volúmenes o precios contra los países asiáticos (China, Vietnam, etc.), por lo que una alternativa sería orientarse hacia la producción artesanal de calzados de cuero, hechos a medida, de elevada calidad y exclusividad. Este objetivo requiere no solamente know-how en la producción artesanal, sino también cierto nivel de tecnología para alcanzar mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos, los cuales aún son un déficit a nivel país. Así también, existen otros factores que deben considerarse para mejorar la competitividad en el rubro de calzados de cuero, como ser la consideración de las normas del INTN vinculadas al sector (NP5), además de la necesidad de una padronización en la calidad de los materiales e insumos utilizados en el país, lo cual también facilitaría el camino a la exportación de productos nacionales.

Amenazas: contrabando e importaciones subvaloradas. El contrabando puede inundar el mercado nacional, introduciendo fácilmente de 30 a 40 millones de calzados. Los productos asiáticos son siempre una amenaza latente, debido a los elevados volúmenes que manejan, mientras que tampoco puede perderse de vista el contrabando de calzados que ingresa desde el vecino país de Brasil, han resaltado algunos de los entrevistados en el presente trabajo. Así también, han señalado el profundo impacto negativo de la subvaloración de los calzados ingresados vía importación, los cuales también terminan saturando el mercado y afectando negativamente la comercialización de los productos de fabricación nacional.

Exportación e Importación de calzados de cuero en el Paraguay

Paraguay ha sido un mercado principalmente importador de calzados, en donde se han privilegiado los productos de origen regional (Brasil, Chile) y asiático (China, Vietnam). En contrapartida, Brasil es el mayor mercado de exportación de calzados paraguayos (2.600.000 US\$, 150.000 pares de calzados), seguido muy de lejos por Uruguay (600.000 US\$, 20.000 pares de calzados). En el mismo sentido, se observa que los mercados de exportación de calzados paraguayos con destino a Panamá y



Perú han crecido levemente en los últimos 5 años.

Estructura de las exportaciones e importaciones paraguayas de calzados. Del total de exportaciones de calzados de Paraguay, los calzados de cuero representan el 20% (textiles 64%, plástico 15%, impermeables 1%), por el contrario, del total de importaciones de calzados del mismo país, los calzados de cuero representan el 6% (textiles 20%, plástico 70%, impermeables 3%, otros materiales 1%). Tomando en consideración cuestiones de proximidad geográfica y arancelarias, las exportaciones intrazona (Sudamérica y MERCOSUR) constituyen la primera alternativa de comercialización de los calzados de cuero de origen nacional.

Programas de apoyo a la exportación. Adicionalmente, vemos un importante esfuerzo de articulación y diseño de programas de apoyo para la exportación de productos (incluido los calzados de cuero) desde las instituciones públicas vinculadas a estos sectores productivos. Así, vemos que algunos de los proyectos más recientes incluyen: Programa Mipyme Compite, Servicio Exporta Fácil y Paraguay Export.

Análisis de las exportaciones de calzados desde la perspectiva de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA)

Exportaciones limitadas de calzados de cuero. Durante el período transcurrido entre los años 2000 y 2011, las exportaciones bajo la partida arancelaria 6403 (Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural) han sido prácticamente nulas. De hecho, durante los años 2000 a 2002, las exportaciones fueron nulas, luego, a partir del 2003 hasta 2011, se empezaron a tener incipientes exportaciones de entre 1.500-2.400 pares de calzados por año, la mayor parte bajo el régimen de exportación a consumo.

Gran importancia de las exportaciones vía régimen de maquilas. A partir del año 2012, se observa un crecimiento relevante de las exportaciones, gracias al desarrollo del sector de maquilas. En este sentido, hay que resaltar que durante el período 2012 a 2017, las exportaciones bajo el régimen de exportaciones a consumo fueron de apenas 2.250 pares de calzados, mientras que aquellas realizadas a partir del régimen de maquilas fueron de 2.524.625 pares de calzados. Similar tendencia se observó durante el período 2018 a 2019, con una gran consistencia de las exportaciones bajo el régimen de maquilas, mientras que las exportaciones a consumo tuvieron un importante crecimiento en las exportaciones en el año 2018, pero han sufrido caídas marcadas en los siguientes años.

Destino de las exportaciones paraguayas en el MERCOSUR. Los principales destinos de las exportaciones nacionales de calzados han sido Brasil y Uruguay, pudiendo observarse esa clara tendencia principalmente a partir de los años 2012 en adelante, aprovechando el régimen de maquilas y también las condiciones comerciales establecidas con los países del MERCOSUR. Las exportaciones al mercado argentino,



a pesar de encontrarse en zona intra-Mercosur, no ha presentado volúmenes muy importantes, comparados con aquellos de Brasil y Uruguay. Por otra parte, también existen otros mercados menos tradicionales, que presentados volúmenes mucho más limitados, dentro de los 0-10.000 pares de calzados por año.

Paraguay es un importador neto de calzados. Las importaciones de calzados superan claramente a las exportaciones realizadas durante el período 2000-2020. Si bien se observa un descenso en el volumen de importaciones a partir del año 2015, todavía existe una gran dependencia del país en estos productos.

El gran flagelo del contrabando. Se debe resaltar que además de las importaciones, también deben considerarse, como lo han resaltado los productores, comercializadores y expertos del sector durante diversas entrevistas y visitas técnicas, el impacto de los calzados ingresados al país a través del contrabando. Según estimaciones de CICPAR, la participación de los calzados nacionales no llega siquiera al 20% del mercado debido al contrabando.

Perspectiva de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

Las exportaciones paraguayas de calzados de cuero de acuerdo a los datos de la VUE, los cuales a diferencia de los datos de Aduanas, únicamente consideran como exportaciones paraguayas aquellas que poseen certificados de origen, ofreciendo una visión más realista de la situación del rubro.

Lento crecimiento de las exportaciones de calzados de cuero. Durante los años 2007-2011 las exportaciones registradas han sido prácticamente nulas, presentando exportaciones mínimas de entre 0 y 3 toneladas. No fue sino a partir del año 2012 que las exportaciones empezaron a registrar incrementos considerables, con exportaciones superiores a las 60 toneladas. Los mejores resultados se obtuvieron en el año 2017, con exportaciones superiores a las 800 toneladas, mientras que el impacto de la pandemia ha sido muy importante, pudiéndose observar una pronunciada reducción de las exportaciones en los años 2020 y 2021.

Predominancia de exportaciones bajo el régimen de maquilas. Las exportaciones de calzados de cuero realizadas bajo el régimen de exportaciones a consumo han sido muy limitadas e insignificantes en comparación con aquellas realizadas bajo el régimen de maquilas.

Las exportaciones a consumo no han llegado, ni siquiera en sus mejores números, a alcanzar una cifra superior a 7 toneladas, mientras que las exportaciones en el régimen de maquilas presentan volúmenes en algunos casos, hasta 800 veces superiores. Las exportaciones paraguayas de calzados de cuero realizadas bajo el régimen de maquilas son ampliamente superiores a las exportaciones a consumo, demostrando la fortaleza y el desarrollo del rubro a partir de la industria maquiladora.



Programas de apoyo e incentivos a la exportación. Desde otra perspectiva, esta situación demuestra la necesidad de seguir trabajando en el desarrollo de las exportaciones a consumo, mediante el acompañamiento a los pequeños y medianos productores, la oferta de procesos más sencillos o simplificados, y la complementación de otras facilidades y/o incentivos a la exportación de calzados de cuero de origen nacional.

Preferencia por exportaciones en la zona del MERCOSUR. Los destinos de las exportaciones en función a la cantidad de exportaciones registradas a esos países, se observa que nuestros principales aliados comerciales en este rubro son Uruguay y Brasil, en mayor medida, y en segundo nivel, Bolivia, Ecuador y Colombia. Estos resultados evidencian la importancia de seguir fortaleciendo lazos comerciales con nuestros socios en el MERCOSUR, y analizando estrategias comerciales para ampliar el alcance de las exportaciones de calzados de cuero de origen nacional en nuevos destinos, principalmente Estados Unidos y Europa.

Analizando las exportaciones desde el punto de vista del volumen en toneladas de las exportaciones nacionales de calzados de cuero por destino, se observa que Brasil acumula más de 2.500 toneladas de exportaciones en el período de análisis, mientras que las exportaciones a Uruguay rondan las 650 toneladas durante el mismo período. Los demás destinos en promedio acumulan alrededor de las 35 toneladas, muy inferiores a las presentadas por Brasil y Uruguay.

Análisis de la oferta de calzados de cuero en el Paraguay

Mipymes familiares y con mucha antigüedad en el rubro. El mercado de la oferta de calzados de cuero en el Paraguay está caracterizado por la existencia de empresas con mucha trayectoria y experiencia en el rubro, normalmente superior a los 10 años. Muchas de estas empresas, son principalmente de origen familiar, transmitiendo el know-how artesanal de generación en generación.

Mercado de exportación limitado. La mayor parte de las empresas dedicadas al rubro de calzados de cuero en el Paraguay opera únicamente en el mercado nacional.

Capital humano eminentemente empírico. Gran parte de los productores y operarios de maquinarias en el rubro de calzados de cuero en el Paraguay, han adquirido sus habilidades directamente en la práctica, mediante la transmisión del “saber hacer” por parte de algún pariente o familiar (arte empírico), sin necesariamente haber seguido una formación técnica o profesional.

Necesidades de formación técnica especializada. Resultados del presente trabajo indican la necesidad de una oferta más amplia de formación y capacitación para las Mipymes, incluyendo áreas de producción, ventas, finanzas, marketing, costeo y



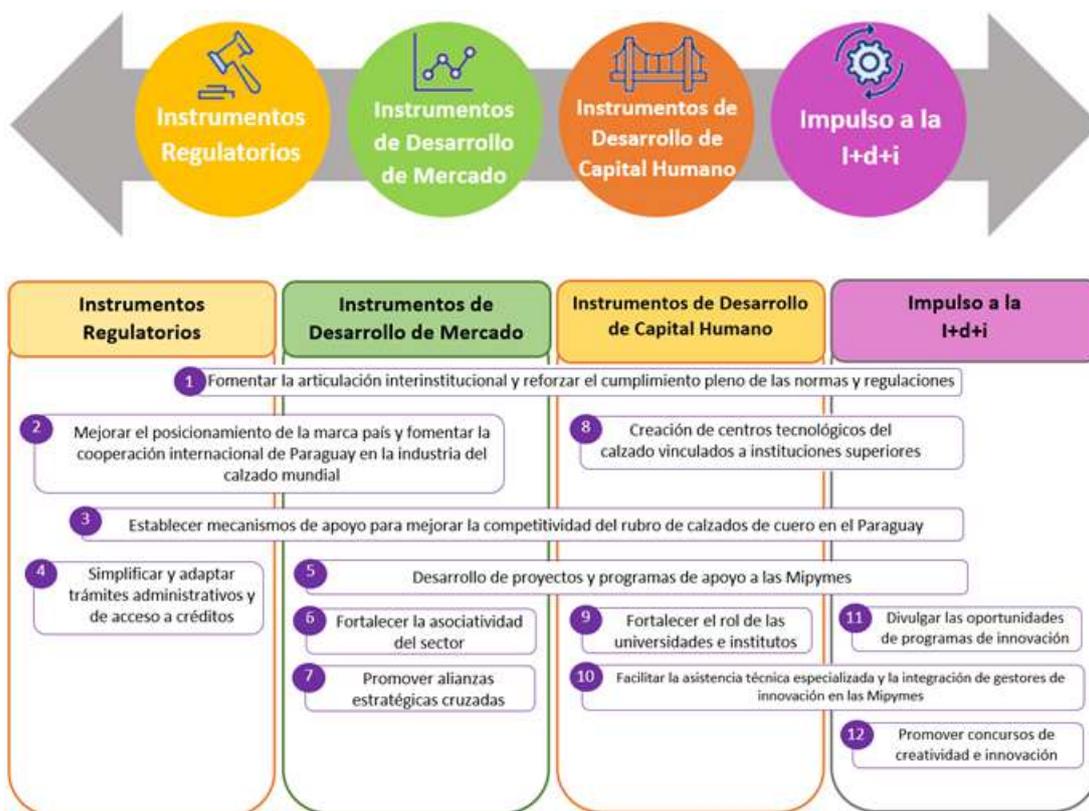
contabilidad, diseño de calzados, costura, utilización de tecnologías y maquinarias, entre otras.

Necesidad de acceso a nuevos espacios y mercados locales. Se ha identificado la necesidad de las Mipymes del rubro de calzados de cuero de acceder a nuevos espacios para la comercialización de sus productos (grandes tiendas, centros comerciales, plataformas digitales y redes sociales) para llegar a los consumidores actuales, quienes adquieren estos productos principalmente en estos canales de distribución.

Apalancar el sector a través de programas e iniciativas existentes. En este sentido es importante dar a conocer los programas de incentivos a la innovación, ya sea a través de instituciones públicas o privadas. Por ejemplo, los programas de Conacyt, como PROINNOVA, podrían ser una alternativa para las Mipymes del sector.

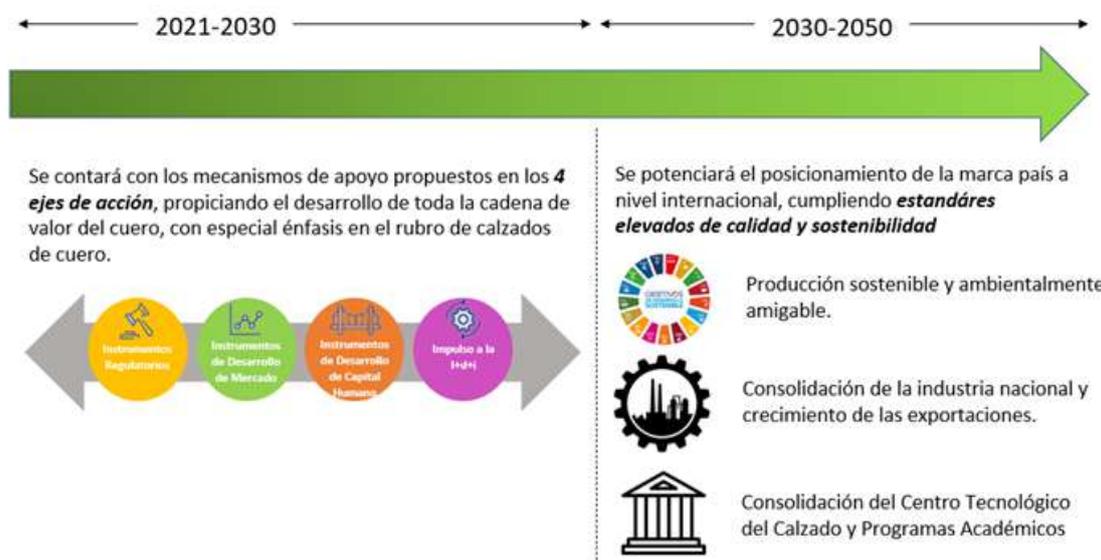
Análisis FODA del rubro calzados de cuero en el Paraguay

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	<h3>FORTALEZAS</h3> <ol style="list-style-type: none">1° Elevado know-how artesanal de los productores nacionales.2° Numerosos años de experiencia de productores nacionales de calzados.3° Buena presencia de marcas en las redes sociales.	<h3>OPORTUNIDADES</h3> <ol style="list-style-type: none">1° Disponibilidad de cuero de calidad para la producción.2° Buena aceptación de los productos nacionales de parte de los consumidores.3° Demanda local satisfecha con la calidad y diversidad de productos nacionales.4° Demanda de calzados artesanales a medida y personalizados en el mercado internacional.5° Programas públicos orientados a apoyar a las Mipymes con potencial de exportación (Exporta Fácil, Mipyme Compite, etc.).
ASPECTOS NEGATIVOS	<h3>DEBILIDADES</h3> <ol style="list-style-type: none">1° Escasa capacitación técnica de calzadistas es un obstáculo para mejoras en la competitividad.2° Bajo nivel y regionalización de la asociatividad en el rubro.3° Limitaciones tecnológicas para desarrollar economías de escala.4° Dificultades para el acceso a crédito5° Mipymes con capacidades y recursos limitados para gestión eficiente y desarrollo de programas (marketing, publicidad, etc.)6° Reducido número de empresas con experiencia exportadora	<h3>AMENAZAS</h3> <ol style="list-style-type: none">1° Productos extranjeros con precios más atractivos como resultado de la subvaloración y el contrabando.2° Tendencias culturales y sociales (conciencia ambiental, veganismo, etc.).3° Complejos requerimientos legales y arancelarios para el ingreso a nuevos mercados.4° Negociaciones asimétricas con grandes compradores (grandes tiendas, mayoristas, etc.)5° Escasa disponibilidad de proveedores de materiales e insumos de origen nacional (suelas, fondos, avíos, herrajes, cordones)6° Deficiencias en el alcance y el contenido de capacitaciones ofrecidas al sector por parte de instituciones públicas y privadas.



Hoja de Ruta para la competitividad del rubro calzados de cuero en el Paraguay. Se han establecido 4 ejes estratégicos de acción, 12 líneas de trabajo, 16 acciones para favorecer el crecimiento y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

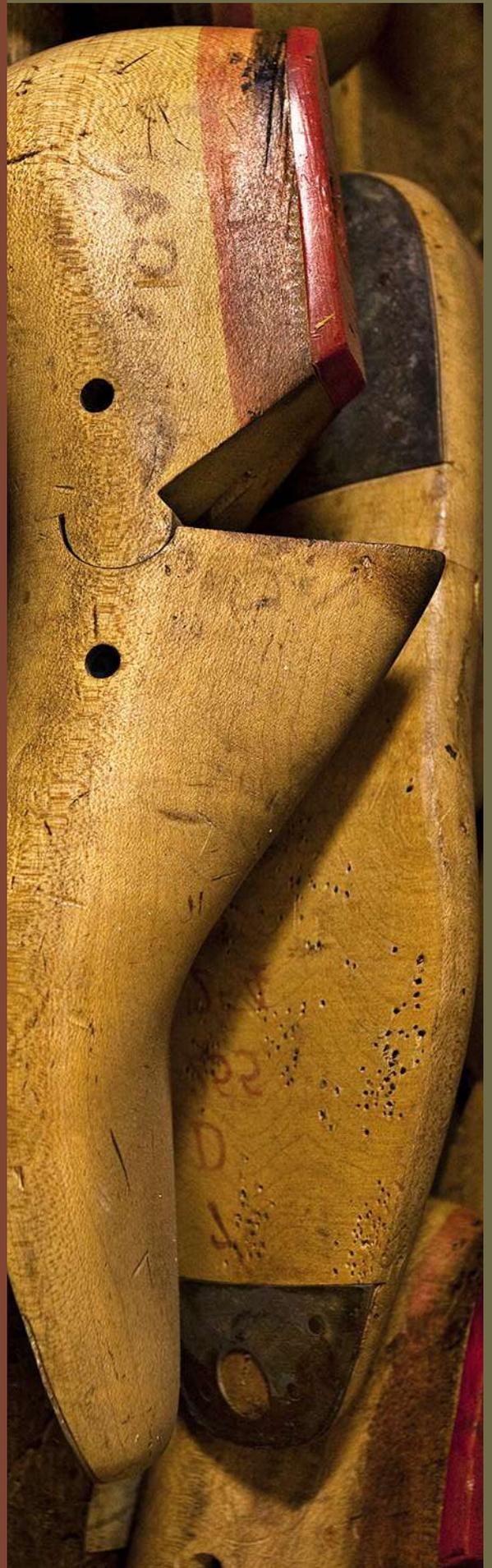
Horizontes temporales. Se definieron metas para los horizontes 2030 y 2050, definiendo claramente los objetivos para cada una estas etapas.





CAPÍTULO I:

Análisis Situacional y de Contexto



1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE CONTEXTO

1.1. El cuero en el mercado mundial

El cuero, por sus características y utilidades (versatilidad, durabilidad, resistencia, flexibilidad, etc.), es un producto que, a lo largo del tiempo, ha jugado un rol muy importante en la vida de las personas, a través de sus diversos usos en productos personales y profesionales. En este sentido, hemos visto como la industria del cuero ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, procesos y diseños, que le han permitido introducirse en nuevos segmentos de mercado, incluyendo el de vestimentas, accesorios (e.g. cintos, bolsos, carteras, etc.), calzados, muebles, y muchos otros.

Acompañando la evolución mencionada previamente, se observa que la industria del cuero ha ido incorporando un grado de especialización que le ha permitido diversificar y ampliar su oferta en el mercado, en donde dependiendo del nivel de procesamiento del cuero (en su estado natural), podemos encontrar 4 grandes niveles de productos: (1) las pieles y cueros sin procesamiento; (2) los cueros semiprocesados; (3) los residuos del cuero; y (4) los productos manufacturados. Tal información se encuentra resumida en la Tabla 1, la cual incorpora la codificación de 6 dígitos del Sistema Armonizado (HS,2017).

De acuerdo a lo indicado en dicha Tabla 1, podemos identificar una importante cantidad de eslabones en la industria del cuero, lo cual tiene implicancias en las áreas de la producción y el comercio, tanto a nivel local como internacional. En este sentido, es comprensible que países con bajos niveles de especialización en esta industria se concentren principalmente en la exportación de cueros y pieles en estado natural, es decir, sin incorporar ningún valor agregado; mientras que países con mayores niveles de especialización e inversión en capital humano y tecnologías, son capaces de exportar en todos los niveles de procesamiento, ofreciendo así un mayor foco en los productos manufacturados.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, es frecuente observar estructuras de mercado en diversos países en donde unas pocas grandes empresas concentran gran parte de las exportaciones de cueros y sus derivados, mientras que los pequeños y medianos productores, quienes, a falta o insuficiencia de recursos económicos, humanos y/o tecnológicos, quedan entonces relegados a participar únicamente del comercio a nivel local.

Algunos de los factores de relevancia que marcan la diferencia entre las grandes empresas de exportación y las micro, pequeñas y medianas (Mipymes) del sector son: los niveles de inversión (principalmente CAPEX), las tecnologías (orientadas a generar

economía de escala), la disponibilidad de capital humano avanzado, o mismo el acceso a materias primas de calidad para la producción.

Al analizar el origen de la materia prima, observamos que la industria del cuero depende en gran medida del sector cárnico, en donde el cuero acaba siendo un producto secundario, procedente de la faena del ganado (principalmente vacuno en el caso de Paraguay). En este sentido, por ejemplo, observamos la evolución de los precios del cuero en el mercado de Estados Unidos (Figura 1), en donde se identifica una importante valoración de esta materia prima, principalmente a partir de la década del 70'. Así también, los precios sufrieron una importante caída durante el período actual de pandemia, presentando un baja de aproximadamente 12,7% en los precios entre Enero/2020 y Junio/2020, punto a partir del cual ha comenzado a denotar una tendencia al alza, con precios que han evidenciado un incremento de 30,5% a Abril/2021 con respecto a Junio/2020.

Tabla 1. Clasificación de la cadena del cuero según nivel de procesamiento, eslabón y partidas arancelarias

Nivel de Procesamiento	Eslabón	Subeslabón	Subpartidas	
I. Pieles y cueros sin procesamiento	Cuero y pieles en bruto		410120, 410150, 410190	
II. Cuero semiprocésado	Cuero curtido	II.1. Cuero semiterminado	En estado húmedo	410411 410419
			En estado seco	410441
		II.1. Cuero preparado o terminado	410711, 410712, 410719, 410791, 410792, 410798	
III. Residuos	Residuos curtidos		411510	
IV. Manufacturas	Residuos de cuero no curtido		411520	
	Baúles, maletas y maletines		420211	
	Carteras y billeteras		420221, 420231, 420291	
	Prendas de vestir y accesorios de cuero		420310, 420321, 420329, 420330, 420340	
	Otras manufacturas de cuero		420100, 420200	
	Calzados de cuero y partes		640300, 640311, 640312, 640319, 640320, 640330, 640340, 640351, 640359, 640391, 640399, 640420, 640510, 640520, 640590, 640690	

Fuente: ONUDI (2020). Informe de diagnóstico de la cadena de valor de cueros y sus manufacturas de Paraguay.

Figura 1. Precios productor de pieles, cueros y productos relacionados en Estados Unidos (WPU04), 1926-2021, 1982=100



* Las áreas sombreadas en gris indican los períodos de recesión en EEUU.

** El área sombreada en amarillo (datos más recientes), indican que los sujetos aún están sujetos a ajustes.

Fuente: Extraído de Reserva Federal de San Luis (FRED) el 30.05.2021 - <https://fred.stlouisfed.org/series/WPU04>

Algunos estudios han identificado una sobre oferta de cuero que ha generado una presión a la baja en los precios, principalmente a partir del año 2014, lo cual ha impactado en toda la cadena del cuero. De la misma manera, no se puede omitir el impacto de las variaciones en los precios del petróleo (de los últimos años) en los precios del cuero, el cual juega un rol importante en los procesos de producción de cueros sintéticos, por dar un ejemplo.

Similares tendencias han sido observadas en la región sudamericana (Tabla 2), en donde los precios del cuero han sufrido importantes caídas en sus diferentes productos y en todos los niveles de la cadena de valor (ONUDI, 2020; ABC ; INAC ; CICB).

En economía y mercado las señales de precios de los productos y materia primas que forman parte de la producción son en gran medida utilizadas por los inversionistas para orientar sus tomas de decisiones con respecto a nuevas inversiones o desinversiones en el sector. Es por ello que tales cifras cobran mayor relevancia, especialmente en situaciones de pandemia y de reactivación económica post-pandemia como la que están atravesando los países actualmente.

Tabla 2. Evolución histórica de precios del cuero (fresco y salado) en Uruguay y Argentina.

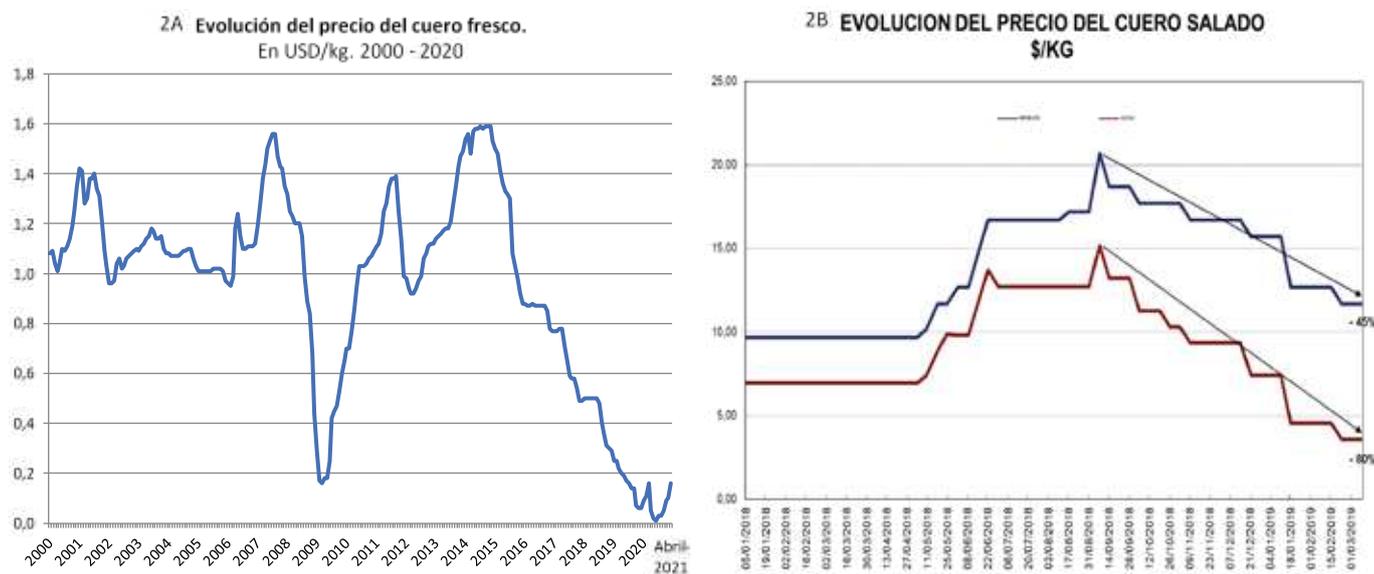


Tabla 2A. Instituto Nacional de la Carne (INAC), 2021. Evolución del precio del cuero fresco en Uruguay (2000-2021)

Tabla 2B. Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas (ABC), 2021. Evolución del precio del cuero salado en Argentina (2018-2019)

1.2. Principales actores internacionales

En el análisis de los principales actores en la industria del cuero es importante comprender que existe una dinámica muy distinta, dependiendo de la perspectiva del análisis y del tipo de producto (eslabón) analizado.

En este sentido, desde una perspectiva de las exportaciones de cuero y pieles en bruto (Figura 2), podemos observar que más del 60% de las exportaciones globales en el año 2019 están concentradas en Estados Unidos, Francia, Holanda, Australia, Alemania y Canadá. Por lo tanto, se identifica que la mayor parte de las exportaciones de este tipo de producto irían en los mercados de Europa, América del Norte y Oceanía.

Figura 2. Mayores exportadores de cuero y pieles en bruto (4101-HS17) - Año 2019



Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en>

Luego, profundizando el análisis al nivel de las exportaciones de cuero semiterminado, podemos observar que el mercado sudamericano tiene una gran relevancia, concentrando en Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, aproximadamente el 33% de las exportaciones de este tipo de productos a nivel mundial para el año 2019 (Figura 3). De la misma manera, se observa una mayor presencia de países de África y Asia, que en el caso de los cueros y pieles en bruto, donde apenas tenían alguna incidencia en las exportaciones mundiales de éstos.

Figura 3. Mayores exportadores de cuero semiterminado (4104-HS17) - Año 2019



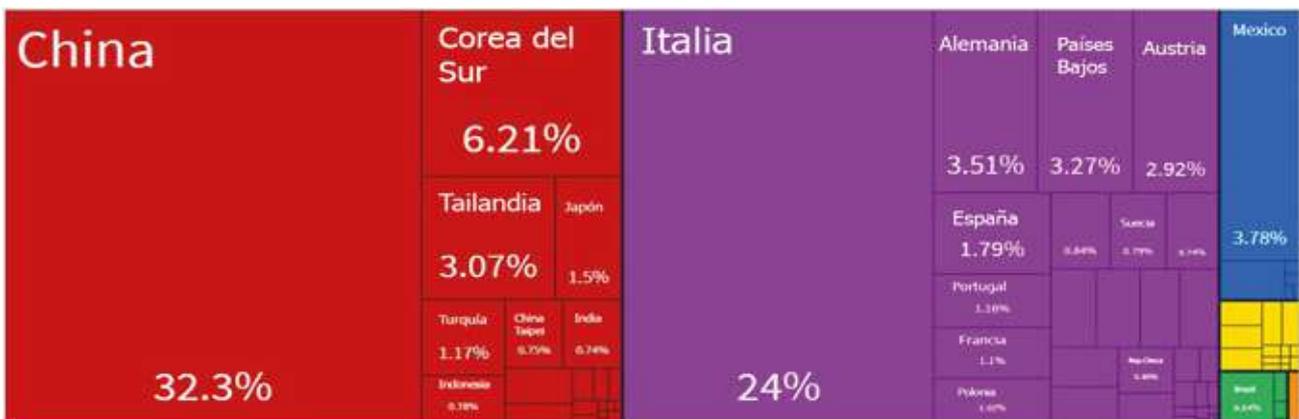
Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en>

Esta tendencia se ha mantenido en los últimos años, tal como puede contrastarse en los resultados expuestos en ONUDI (2020) con referencia al año 2018. En lo que se refiere a Paraguay, es importante destacar que en 2019 sus exportaciones de cuero semiterminado representaron el 1,53% de las exportaciones mundiales de este producto, presentando una variación de -0,11% con respecto al año 2018.

Esta tendencia de concentración de las exportaciones de cueros semiterminados en la región sudamericana puede verse explicada principalmente por la preferencia de los líderes en el segmento de productos manufacturados de cuero, de procesar estos cueros en sus propias instalaciones.

Luego, desde una perspectiva de análisis de los principales actores internacionales en la importación, podemos observar que China es el mayor importador, tanto de cueros y pieles en bruto (Figura 4), como también de cueros semiterminados (Figura 5). Respecto a las importaciones de cueros y pieles en bruto, China concentra aproximadamente un tercio de las importaciones mundiales de este producto, mientras que en los cueros semiterminados abarca poco más de una quinta parte de las importaciones mundiales.

Figura 4. Mayores importadores de cuero y pieles en bruto (4101-HS17) - Año 2019



Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en>

Figura 5. Mayores importadores de cuero semiterminado (4104-HS17) - Año 2019



Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en>

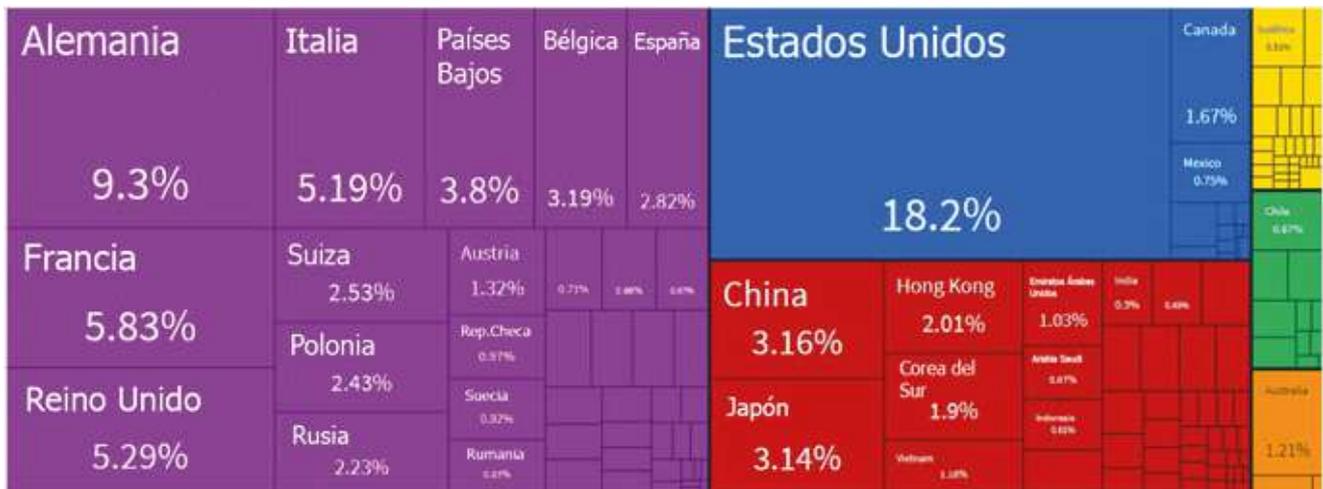
En ambos casos (i.e. cueros y pieles en bruto, cueros semiterminados) se observa que los importadores son principalmente países asiáticos y europeos, los cuales importan la mayor parte de estas materias primas que luego se traducen en la producción de productos terminados. Estos son procesados en sus propias curtiembres y de acuerdo a los criterios de calidad que exigen cada uno de sus mercados de exportación para tales productos en cuero manufacturados (e.g. maletines, carteras, billeteras, prendas de vestir, calzados, etc.).

Figura 6. Mayores exportadores de productos de cuero manufacturados (6403/6404/6405/60406-HS17) - Año 2019



Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en>

Figura 7. Mayores importadores de productos de cuero manufacturados (6403/6404/6405/60406-HS17) - Año 2019



Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en>

En las Figuras 6 y 7 más arriba, se observan los principales actores en la exportación e importación de productos manufacturados en cuero. En cuanto a la exportación de estos productos, se mantiene prácticamente la misma distribución que para los cueros semiterminados, dado que estos países los utilizan para la producción y exportación de los productos manufacturados. En este sentido, más del 51% de las exportaciones mundiales de este tipo de productos son exportados desde países asiáticos.

Por otra parte, y respecto a la importación de los productos en cuero manufacturados, se observa que el destino principal de estos productos es principalmente el continente europeo con más del 40% de las importaciones mundiales. No obstante, como se resalta en ONUDI (2020), todos los segmentos de productos manufacturados de cuero reflejan que los precios promedio (medidos en USD por kg) de los países europeos son superiores en gran medida a aquellos de los países asiáticos. Según los autores, esto se debería a la estrategia comercial implementada por los países europeos de diferenciar sus productos, mientras que en los países asiáticos la estrategia está orientada más bien hacia la oferta de grandes cantidades a menores precios.

Finalmente, como ha podido observarse, la industria del cuero se presenta como un sistema bastante complejo en general, identificándose regiones con roles claros dentro de la industria (i.e. provisión, producción, consumo, entre otros), y en donde las cuestiones vinculadas a las relaciones comerciales, arancelarias y de acceso a los mercados (e.g. calidad, regulaciones de calidad, salubridad y medioambiente, etc.) no pueden ser omitidas en el análisis de la dinámica de este mercado.

1.3. Principales segmentos en el mercado del cuero.

Según ONUDI (2020), las exportaciones vinculadas a la cadena de valor de la industria del cuero representaban alrededor del 0,7% de las exportaciones totales de bienes a nivel mundial en el año 2018, lo que económicamente y en términos comerciales se traduce en una cifra de negocios por un valor aproximado de USD 116 mil millones.

Tabla 3. Exportaciones mundiales de la cadena de cuero por segmento, 2018

	Producto	Exportaciones		Participación en %
		En miles de millones	%	
Pieles y cueros sin procesar	Cueros y pieles en Bruto	3.740 USD	3,2%	3,2%
Cuero semiterminado y terminado	Cuero curtido (wet blue)	4.161 USD	3,6%	12,6%
	Cuero preparado o terminado	10.420 USD	9,0%	
Residuos de Cuero	Curtidos y no curtidos	215 USD	0,2%	0,2%
Manufacturas de Cuero	Baúles maletas y maletines	1.414 USD	1,2%	84,0%
	Carteras y billeteras	33.324 USD	28,7%	
	Prendas de vestir y accesorios	7.413 USD	6,4%	
	Otras manufacturas	4.927 USD	4,2%	
	Calzados de cuero y partes de cuero	50.508 USD	43,5%	
Total cadena		116.122 USD	100,0%	100%

Fuente: ONUDI, 2020 con datos de UN COMTRADE, pp. 35-36

A partir de la Tabla 3 podemos entonces identificar la importancia comercial y económica del segmento calzados de cuero y partes de cuero en el total de exportaciones mundiales de este rubro, lo cual acaba generando un movimiento superior a los USD 50 mil millones y representa poco más del 43% de las exportaciones mundiales en esta industria.

En la Tabla 4 se presenta un desglose del top-5 de mercados internacionales por segmento de producto en la cadena de valor del cuero. Esta tabla, recogida de ONUDI (2020), brinda una perspectiva general respecto al año 2018, al exponer volúmenes de exportación, participación de mercado por segmento y país, y el precio promedio de cada una de esas exportaciones. Se alcanza así a observar una clara diferencia entre los precios de exportación promedios de los mercados asiáticos y europeos, tal como se había mencionado previamente en este estudio.

Tabla 4. Principales exportadores de la cadena de cuero por segmento de producto, 2018

Segmento					
Cuero semiterminado	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	Estados Unidos	Brasil	Argentina	Italia	Tailandia
Exportaciones en miles de USD	687.303	579.062	474.637	344.102	166.520
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	16,5%	13,9%	11,4%	8,3%	4,0%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	16,5%	30,4%	41,8%	50,1%	54,1%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	-	1,5	4,9	2,1	3,5
Cuero terminado	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	Italia	Brasil	Hong Kong	Alemania	India
Exportaciones en miles de USD	2.956.602	846.678	792.840	506.280	484.247
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	28,4%	8,1%	7,6%	4,9%	4,6%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	28,4%	36,5%	44,1%	49,0%	53,6%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	26,4	14,4	20,3	34,6	15,6
Baúles, maletas y maletines	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	China	Italia	Francia	Reino Unido	Filipinas
Exportaciones en miles de USD	432.973	282.599	128.943	73.491	73.062
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	30,6%	20,0%	9,1%	5,2%	5,2%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	30,6%	50,6%	59,7%	64,9%	70,1%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	-	172,7	158,2	23,7	158,2

Carteras y billeteras	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	China	Italia	Francia	Hong Kong	Países Bajos
Exportaciones en miles de USD	8.329.192	6.688.880	5.140.560	3.142.765	1.330.280
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	25,1%	20,1%	15,5%	9,5%	4,0%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	25,1%	45,2%	60,7%	70,1%	74,1%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	10,3	230,4	120,1	86,9	36,7
Prendas de vestir y accesorios	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	Italia	China	India	Francia	Pakistán
Exportaciones en miles de USD	1.305.549	1.212.614	822.727	630.752	613.029
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	17,6%	16,4%	11,1%	8,5%	8,3%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	17,6%	34,0%	45,1%	53,6%	61,8%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	196,6	15,8	23	386,7	528,8
Otras manufacturas	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	China	Italia	Hungría	Francia	Alemania
Exportaciones en miles de USD	1.088.895	482.333	367.990	312.033	259.791
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	22,1%	9,8%	7,5%	6,3%	5,3%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	22,1%	31,9%	39,4%	45,7%	51,0%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	13,8	93,8	76,3	66,8	27,9
Calzado de cuero	1º Origen	2º Origen	3º Origen	4º Origen	5º Origen
País	China	Italia	Alemania	Indonesia	Francia
Exportaciones en miles de USD	10.234.880	8.813.604	3.816.980	2.701.161	2.344.564
Peso del exportador en relación con las exportaciones mundiales del segmento	20,3%	17,4%	7,6%	5,3%	4,6%
Peso acumulado de los principales exportadores del segmento	20,3%	37,7%	45,3%	50,6%	55,3%
Precio de exportaciones promedio (USD por kg)	14,0	82,9	49,9	19,8	70,1

Fuente: ONUDI, 2020 con datos de UN COMTRADE, pp. 38-40

1.4. Calzados de cuero en el comercio internacional

Según relevamientos de la APICCAPS (2021), las exportaciones de calzados de cuero se encuentran menos concentradas geográficamente en comparación con otros tipos de calzados. Al observar la Tabla 5, se aprecia que la participación de China en las exportaciones mundiales de calzados de cuero alcanza prácticamente el 30% a nivel de la cantidad de pares de calzados exportados y de 15,3% con respecto al valor en USD de tales exportaciones, superando así con un margen importante a los demás países en el ranking.

Adicionalmente, se destaca que China es hoy en día el líder indiscutible en la producción de calzados de cuero, con 540 millones de calzados de cuero manufacturados en el año 2020. No obstante, como fuera mencionado en la sección anterior los países europeos (i.e. Italia, Francia, etc.), son finalmente quienes, a fuerza de una estrategia basada en la diferenciación de sus productos, poseen los precios promedio de exportación más elevados (i.e. hasta 5 veces superiores con respecto a los precios de China).

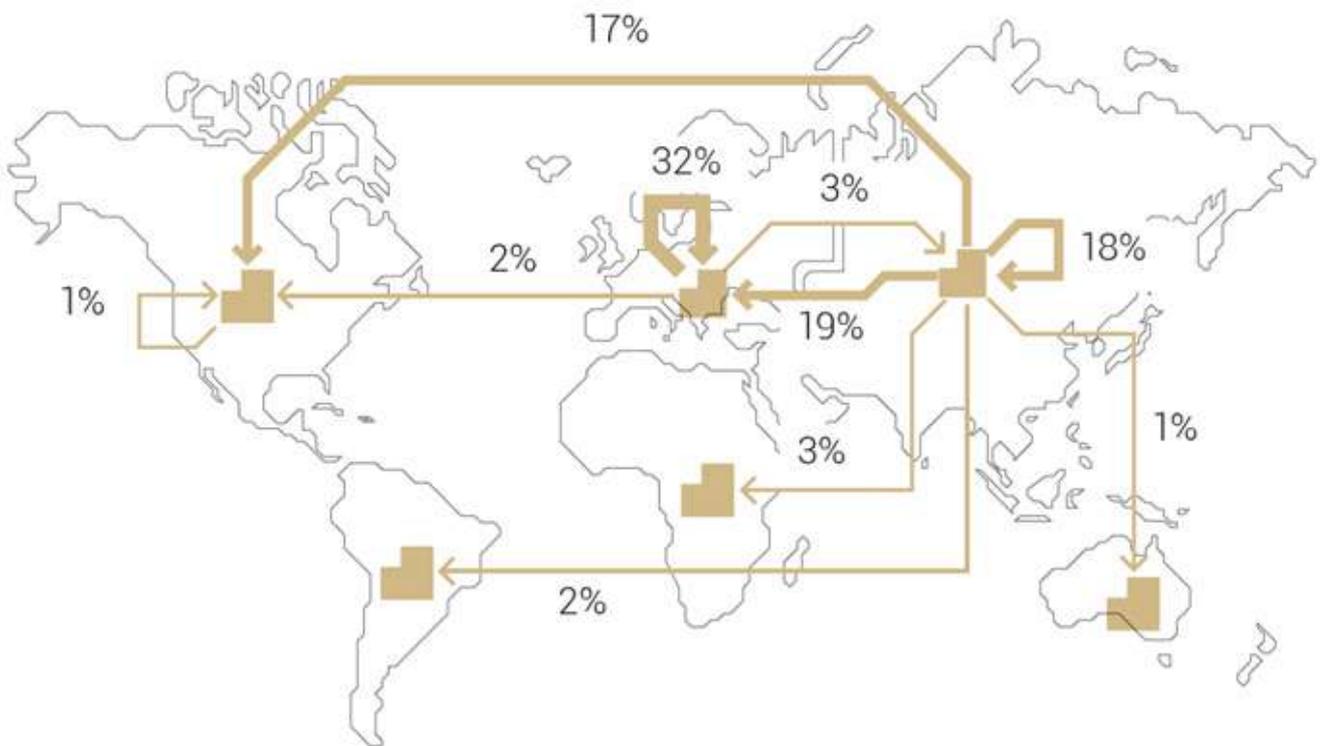
Tabla 5. Top 10 de Países Exportadores de Calzados de Cuero (HS 6403) - Año 2020

PAÍS	USD (MILLONES)	CUOTA MUNDIAL	PARES (MILLONES)	CUOTA MUNDIAL	PRECIO PROMEDIO
China	7.398	15,3%	541	29,3%	13,70 USD
Vietnam	6.981	14,4%	314	17,0%	22,25 USD
Italia	6.557	13,5%	81	4,4%	81,06 USD
Alemania	3.424	7,1%	83	4,5%	41,40 USD
Indonesia	2.766	5,7%	144	7,8%	19,20 USD
Bélgica	2.454	5,1%	70	3,8%	35,27 USD
Francia	1.893	3,9%	25	1,4%	74,94 USD
Países Bajos	1.638	3,4%	40	2,2%	40,80 USD
Portugal	1.481	3,1%	43	2,3%	34,74 USD
España	1.377	2,8%	35	1,9%	39,56 USD

Fuente: APICCAPS (2021), World Footwear 2021 Yearbook 2021, Portugal, pp.47

En la Figura 8 más abajo, pueden apreciarse los principales patrones geográficos que acontecen en el comercio internacional de calzados (en general), los cuales no han sufrido mayores alteraciones en la última década. Como se menciona en APICCAPS (2021), existe un flujo intra-europeo importante, que representa aproximadamente un 32% del comercio mundial, el cual en términos de importancia es seguido de lejos por el flujo intra-asiático (18%) y el de Asia-Europa (19%).

Figura 8. Mapa de patrones geográficos de comercio internacional de calzados 2015-2019



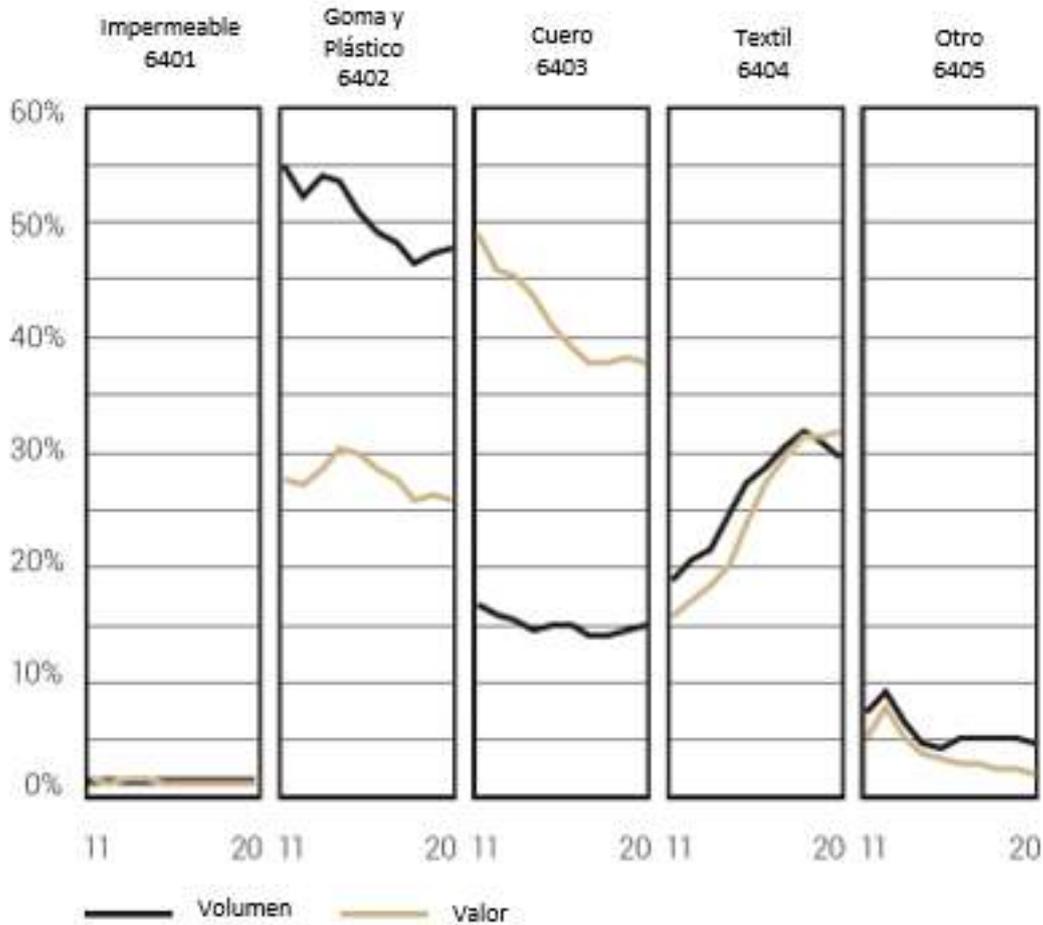
Fuente: APICCAPS (2020), El calzado en el mundo: Panorama Estadístico 2020, pp. 22

De manera general, puede decirse que los calzados de cuero han perdido peso en el mercado de calzados, tanto en términos de cantidad de pares como en valor de exportación de dichos productos (Figura 9). En contrapartida, se observa un rápido crecimiento de los calzados elaborados con materiales textiles, registrando un crecimiento de hasta 20% (en términos absolutos) para el período 2011-2020. No obstante, y a pesar de la caída importante observada en el sector de calzados de cuero, estos representan aún el 38,8% del volumen transaccionado internacionalmente para el sector de calzados en general.

Con respecto al precio promedio de las exportaciones, y en lo que respecta a los

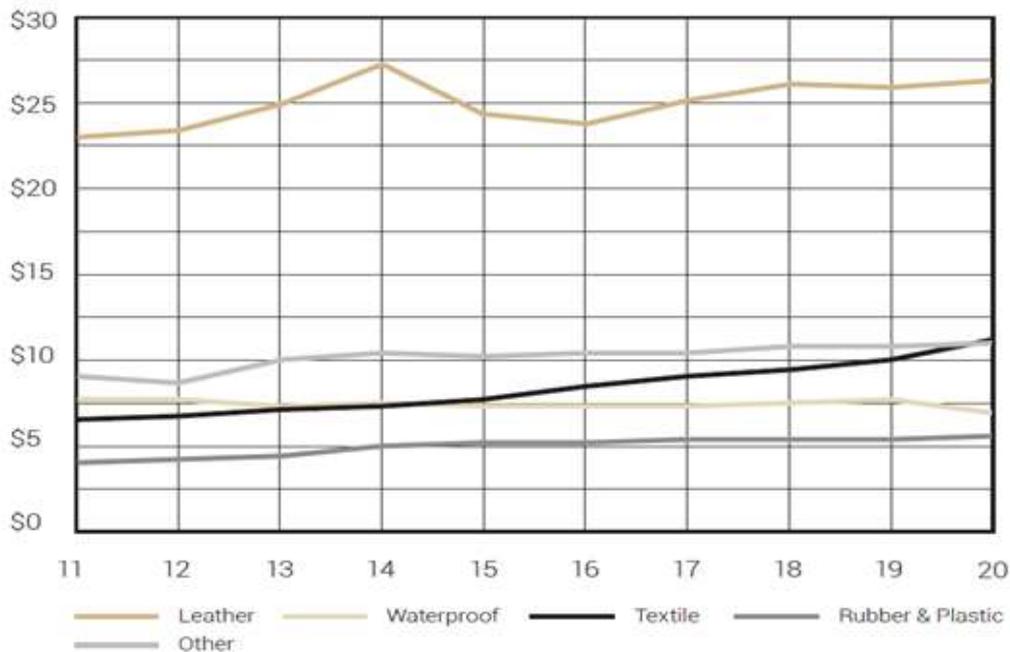
calzados de cuero, se observa un aumento de 29% en el período 2011-2020 (Figura 10), lo cual se encuentra dentro de las variaciones experimentadas por la mayoría de los demás tipos de calzados, con excepción de aquellos elaborados con materiales textiles. En este sentido, el precio promedio de exportación de los calzados en cuero es de aproximadamente USD 25,54 (por cada par de calzados) que son entre 2,3 y 4,7 veces superiores a aquellos de las categorías restantes, los cuales registran precios promedios entre USD 5 y USD 11.

Figura 9. Cuota de exportaciones por tipo de calzado (HS 4 dígitos), 2011-2020



Fuente: APICCAPS (2020), El calzado en el mundo: Panorama Estadístico 2020, pp. 25

Figura 10. Precio promedio de exportación por tipo de calzado, 2010-2019



Fuente: APICCAPS (2020), El calzado en el mundo: Panorama Estadístico 2020, pp. 26

1.5. Cadena de Valor del Cuero en el Paraguay

Como ha sido expuesto en ONUDI (2020), la participación de Paraguay en la cadena de valor global del cuero acaba siendo bastante reducida. A pesar de ello, ha podido observarse en secciones anteriores de este estudio que el país tiene una participación relevante en lo que se refiere al comercio internacional de cueros semiterminados (1,53%).

De la misma manera, y tal como como se ha resaltado en CADEP (2018), la cadena de valor del cuero se encuentra extendida a nivel país, pudiéndose identificar algunas ciudades con ventajas comparativas reveladas y mayor grado de especialización para la producción y procesamiento del cuero en sus diferentes segmentos.

No obstante, ONUDI (2020) alerta sobre la concentración de la producción y las exportaciones en una pequeña cantidad de empresas, las cuales se encuentran en la mayoría de los casos adheridas al régimen de maquila. Otras dificultades advertidas por los mismos autores hacen referencia: (1) el limitado acceso a tecnología para la

producción de productos manufacturados; (2) la baja disponibilidad de ciertos materiales e insumos de origen local; (3) el desafío de formalizar y adecuar los procesos de producción a los requisitos ambientales (regulados por el MADES) y criterios internacionales.

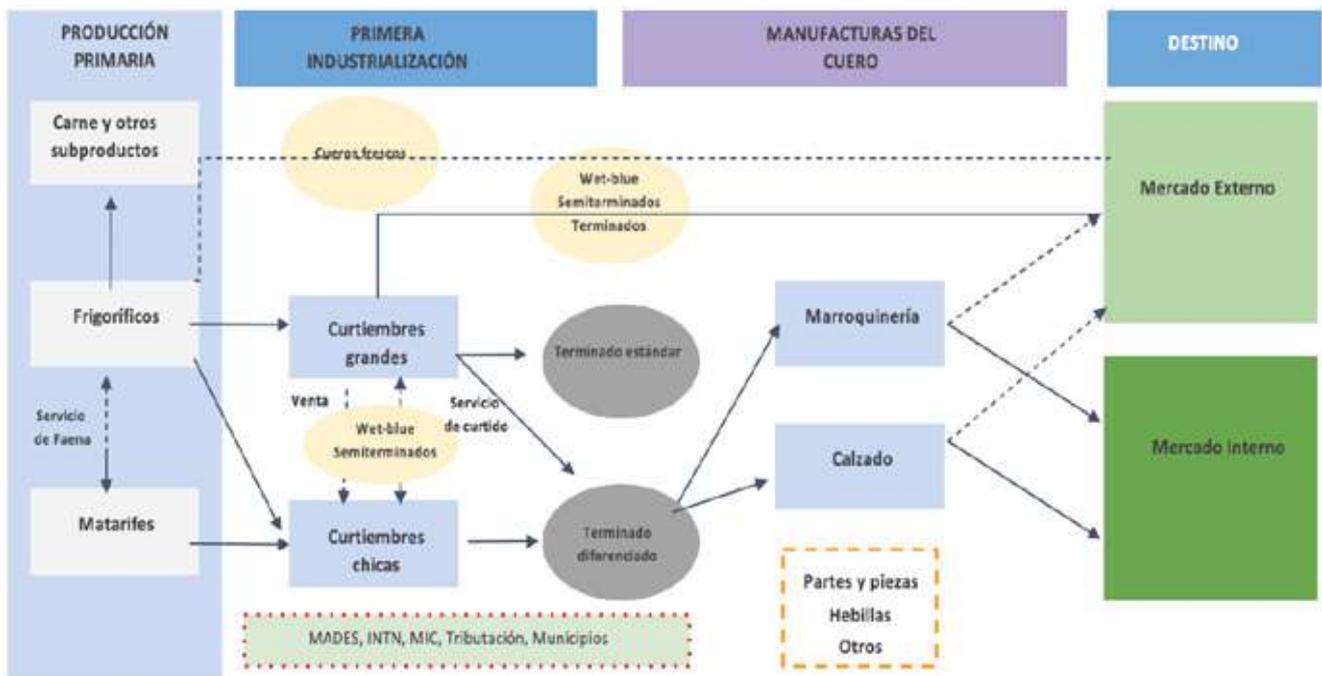
Otros estudios como el de UTEPI (2008), también señalan algunas debilidades del sector cuero en el Paraguay, el cual termina viéndose afectado por factores internos, tales como: la calidad intermedia, la poca variedad y la limitada disponibilidad de materia prima. Además, el personal encargado del desuello del animal carece de un adecuado conocimiento del valor económico de las pieles y en la práctica, son pocas las personas aptas para ocupar mandos medios y para dedicarse al curtido del cuero y a la elaboración de manufacturas y calzados.

Los mismos autores (UTEPI, 2008) indican que no existen mecanismos específicos de capacitación para el sector y que subsiste una debilidad empresarial en cuanto al diseño y mercadeo de los productos del rubro. Además, la industria paraguaya del calzado enfrenta inconvenientes, como ser: (1) la baja calidad de la materia prima, (2) la falta de un instituto de formación profesional, (3) la ausencia de fábricas que elaboren componentes y complementos para calzados y (4) la competencia de productos provenientes del extranjero a precios subvalorados o de contrabando.

En la Figura 11 de hecho, se detalla el diagrama de la cadena de valor del cuero y sus manufacturas en el Paraguay. En ella pueden identificarse 3 grandes etapas alternativas a través de las cuales pueden transitar los productos dentro de la industria del cuero. Dentro de lo que se denomina producción primaria se incluye la gestión de los animales (i.e. cría, engorde y terminación) para su posterior faena. En la segunda etapa o de “primera industrialización”, las curtiembres (chicas o grandes) reciben los productos surgidos de la faena de los animales en la etapa previa. Estas se encargan de preparar los cueros, ofreciendo diferentes grados de terminación según el mercado objetivo en el cual desean intervenir, ya sea nacional o internacional.

Finalmente, en la tercera etapa o denominada “manufacturas del cuero”, aquellos cueros procedentes de las curtiembres que no hayan sido exportados pasan a ser manufacturados por las marroquinerías o artesanos locales para la producción de diferentes artículos en cuero (e.g. billeteras, cintos, carteras, calzados, etc.), los cuales a su vez, pueden nuevamente ser orientados al mercado nacional o internacional.

Figura 11. Diagrama de la cadena de valor del cuero y sus manufacturas - Paraguay



Fuente: ONUDI (2020), pp. 44

Transversalmente se observa que diferentes instituciones públicas son las encargadas de establecer regulaciones y controles en todos los segmentos de la industria del cuero y en todas las etapas identificadas en la cadena de valor del mismo.

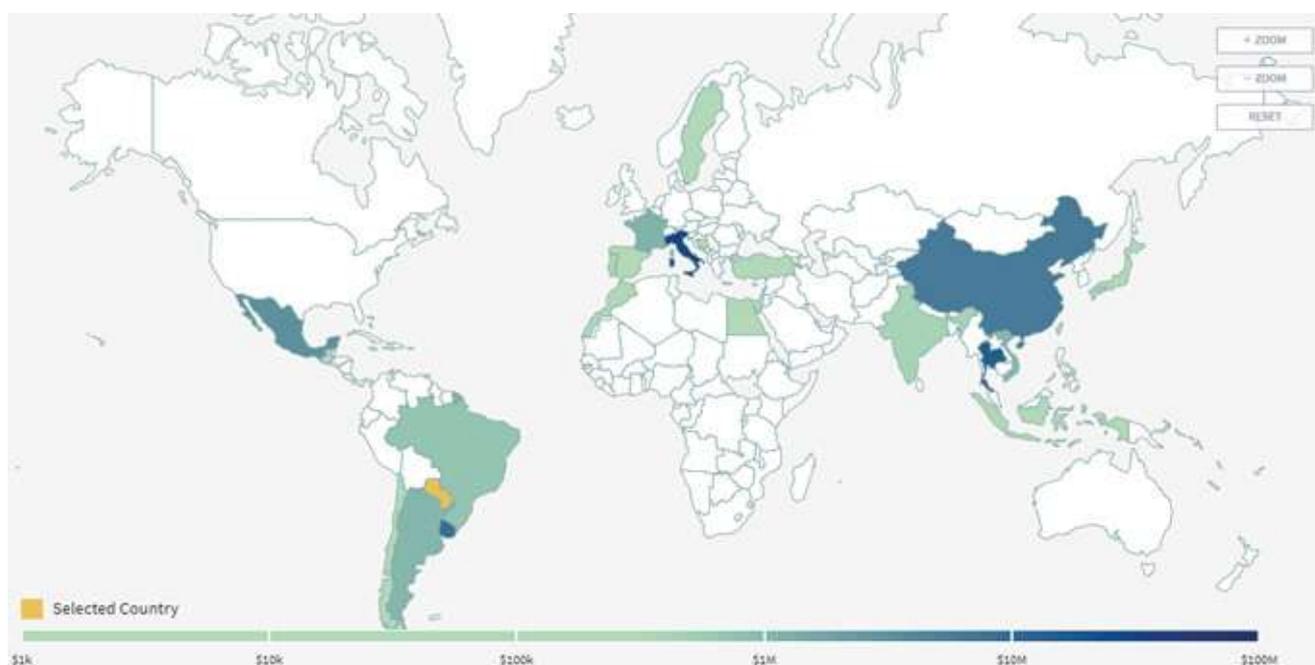
Haciendo foco en el área de interés de este trabajo, se destaca que el sector de manufacturas de cuero se caracteriza por contar con aproximadamente 95% de las empresas clasificadas como microempresas. Esta situación tiene un impacto directo en la capacidad de las mismas para acceder a nuevas tecnologías (financiamiento limitado), que permitan mejorar sus procesos de producción y el acceso a economías de escala.

Desde una perspectiva económica, no se puede dejar de reconocer el impacto de la cadena de valor del cuero en el PIB del país. Como fuera mencionado previamente, el sector de cuero y calzados tiene una participación promedio del 3% en el PIB industrial del país (CADEP, 2018), mientras que su peso en el PIB general del país ha llegado a ser de aproximadamente 0,3% en el año 2018 (ONUUDI, 2020). Adicionalmente, la cadena de valor del cuero es reconocida por su elevado potencial para la generación de empleos, tanto de manera directa e indirecta, con una importante participación e inclusión del género femenino (ONUUDI, 2020; UTEPI, 2008).

1.6. Calzados de Cuero en el Paraguay

En base a la Figura 12, el Paraguay presenta exportaciones en el segmento de cuero y pieles (41 HS2), por un valor aproximado de USD 77,6 millones para el año 2018, marcando una amplia presencia regional. Así también, puede observarse que los principales mercados de exportación para este tipo de productos son Italia (USD 37,3 millones), Tailandia (USD 15,7 millones), China (USD 6,16 millones) y Uruguay (USD 9 millones).

Figura 12. Exportaciones de cuero y pieles (41 HS2), 2018



Fuente: Extraído del Atlas de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://atlas.cid.harvard.edu/>

Esta situación no es fortuita, ya que Paraguay es internacionalmente reconocido como uno de los mayores exportadores de carne bovina en el mundo (8º posición a nivel mundial), lo que en términos de faena de animales le permite tener acceso a un volumen considerable de cuero (principalmente bovino). Esto último ha favorecido también el posicionamiento del país como uno de los mayores exportadores de cuero bovino en el mundo (6º posición a nivel mundial) (Figura 13).

No obstante, como se resalta en ONUDI (2020), el país presenta grandes dificultades en diferentes eslabones dentro de la cadena de valor del cuero. Por una parte, y a pesar de tener una óptima disponibilidad de cuero en bruto, aún existen obstáculos para acceder a otros materiales e insumos de origen nacional (suelas, fondos, avíos, herrajes, cordones).

Figura 13. Sectores más competitivos del Paraguay



Fuente: Guía de Inversiones 2020 - pp. 56

Por otra parte, se resalta asimismo la dificultad de acceso a tecnología para el desarrollo de la industria del cuero, los cuales permitirían una mejora de la calidad de los productos, así como ofrecer también diseños más adaptados y actualizados a los gustos y preferencias de los consumidores.

Adicionalmente, es importante destacar que ya existen estudios que resaltan el potencial existente en el Paraguay para el desarrollo de la industria del cuero y su cadena de valor. En ese sentido, el artículo de González et al. (2018), parte de un análisis sobre la teoría de complejidad económica en combinación con la aplicación del proceso analítico jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés), para identificar los productos que deberían ser priorizados por el país para la diversificación de su estructura productiva, considerando las capacidades actuales instaladas y ya disponibles.

De acuerdo a la teoría de complejidad económica, propuesta por Hausmann, Hidalgo et al. (2011), señala que la trayectoria de crecimiento socioeconómico de un país está estrechamente ligada con su capacidad de exportar productos diversificados, cada vez más sofisticados y con mayores niveles de especialización.

Así, esta teoría sugiere que para que los países puedan seguir una trayectoria de crecimiento deben acumular conocimiento productivo, lo cual permitirá no solamente diversificar su canasta productiva, sino también ir adquiriendo capacidades para la producción de productos ubicuos (más complejos). De la misma

manera, como lo resaltan Hausmann, Hidalgo et al. (2011), el camino más sencillo para los países consiste en avanzar desde industrias y/o productos en los cuales ya se cuentan con capacidades acumuladas hacia nuevas industrias y/o producto que permitan reutilizar estas capacidades o únicamente requieran mínimas adiciones de conocimiento productivo.

Puede observarse que como resultado del análisis de González et al. (2018), y en lo que referente al sector de manufacturas, el producto de cueros y pieles bovinas semiterminados ocupan el primer lugar en la lista de evaluaciones sectoriales (Tabla 6). Los autores de hecho destacan que a partir del conocimiento productivo acumulado en el país, las capacidades existentes y el desarrollo de este producto, se podría avanzar hacia la producción de productos más sofisticados y ubicuos en la cadena de valor, los cuales permitirían el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades para acceder a nuevas industrias y mercados más complejos.

Tabla 6. Evaluaciones Sectoriales - Paraguay (2018)

Resultados de Evaluaciones Sectoriales				
Prioridad	Sectores			
	Agricultura	Ganadería	Manufactura	Industrial
1	Granos de Soja 26,572%	Carne de animales bovinos; fresca o refrigerada 24,890%	Cueros y pieles curtidos de bovinos 27,40%	Energía Eléctrica 35,190%
2	Carbón de leña 23,203%	Carne de animales bovinos; congelada 21,970%	Mantas y alfombras de viajes 20,440%	Aceite de Soja y derivados 25,440%
3	Mate 21,936%	Grasas de animales bovinos 21,420%	Abrigos para hombres y niños 17,410%	Cables aislados, cables 13,260%
4	Maíz 19,530%	Productos animales no especificados o incluidos en otra parte 16,610%	Artículos de menudencias 17,250%	Hilo de filamentos 13,170%
5	Arroz 8,759%	Intestinos, vejigas, y estómagos de animales 15,110%	Prendas y vestimentas 17,160%	Insecticidas y raticidas 12,940%

Fuente: Adaptado de González et al. 2018. Multicriteria Analysis of Economic Complexity Transition in Emerging Economies: The case of Paraguay. Socio-Economic Planning Sciences.

De la misma manera, es importante realizar un análisis del potencial del rubro de calzados de cuero y de la cadena de valor del cuero desde una perspectiva mucho más amplia, razón por la cual el estudio del mapa espacio-producto del Paraguay, construido en base a la teoría de complejidad económica, es fundamental y puede ofrecer valiosas informaciones.

En este sentido, la teoría espacio-producto plantea que los productos que exporta un país con ventaja comparativa revelada incorporan y reflejan las capacidades de un país. Esta red representada en el mapa de espacio-producto, muestra todos los

productos que son exportados mundialmente de acuerdo a datos de comercio mundial (UN Comtrade). Los nodos representan los productos y sus tamaños son proporcionales al volumen de la participación en el comercio mundial. Los colores de los nodos corresponden a la clasificación de los productos, mientras que las conexiones entre nodos son calculadas a partir de la proximidad.

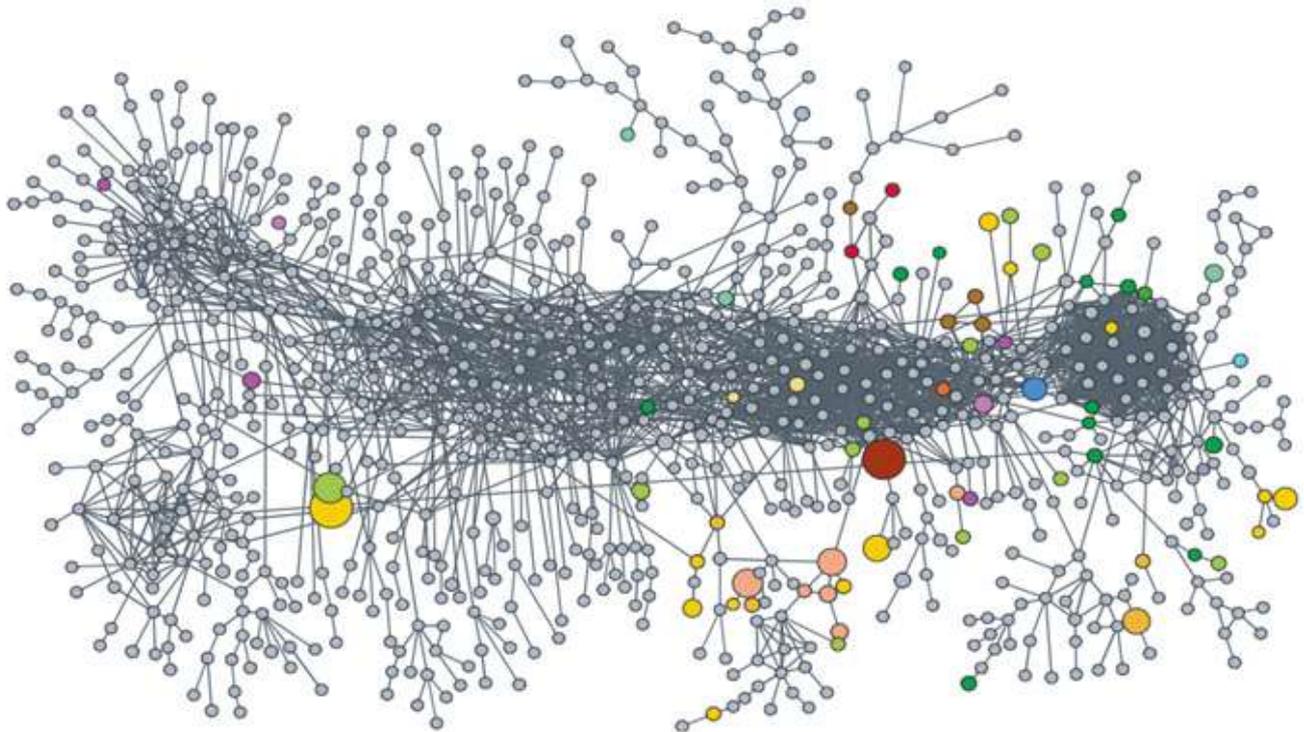
La construcción del mapa espacio-producto incorpora 2 grandes conceptos que deben ser comprendidos para interpretarlo: la ventaja comparativa revelada (VCR) y la proximidad. La VCR mide el desempeño de las exportaciones de los países y es definida como la participación de un país en el comercio mundial de un producto específico, dividido por su participación en el comercio mundial.

Por otra parte, como lo indican Hidalgo & Hausmann (2009), si 2 productos están relacionados debido a que requieren capacidades similares (infraestructura, regulaciones, instituciones, etc.), existen mayores probabilidades de que estas sean producidas en conjunto; de la misma manera, productos que no comparten capacidades similares, tienen menores probabilidades de ser producidas en conjunto, limitando el progreso hacia la producción de productos más complejos. Esto es lo que definen los autores como “proximidad” entre productos. Por ello, el concepto de “proximidad” es fundamental para explicar el potencial de capacidades de diversificación productiva de los países, debido a que los países normalmente tienden a avanzar hacia productos que requieren capacidades similares a aquellos requeridos en productos actualmente producidos y exportados.

En la Figura 14 puede apreciarse el mapa espacio-producto del Paraguay para el año 2019 y en el cual se puede calificar a la estructura productiva del país como de baja complejidad. Se observa que los productos producidos por el país son principalmente periféricos en la red (i.e. materias primas no procesadas o productos de baja complejidad), como así también que la diversificación productiva es relativamente baja.

Adicionalmente, se observa que la mayoría de los nodos además de ser periféricos, se encuentran aislados, lo que implica un mayor desafío y necesidad de avanzar en las ramificaciones de la red hacia productos más complejos. Así también, se observa que los nodos de mayor tamaño corresponden a los productos en los cuales Paraguay tradicionalmente se ha concentrado (soja y sus derivados, carne bovina y sus derivados y energía eléctrica).

Figura 14. Mapa Espacio-Producto del Paraguay (2019)



Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en/profile/country/pry>

Es importante resaltar que en el mapa espacio-producto del Paraguay representado en la Figura 14, existen 3 productos (nodos) que presentan ventaja comparativa revelada y están vinculados al sector “cueros y pieles”. Estos 3 productos son: las pieles y cueros semiterminados (HS4 84104), otros productos de cuero (HS4 84205) y productos de talabartería (HS4 84201). En este contexto, el rubro calzados de cuero, al compartir capacidades similares podría constituirse en una excelente alternativa de diversificación y de transición hacia productos más complejos en el espacio-producto del país.

De la misma manera, a partir de la Figura 15 y tomando como referencia de los resultados de González et al. (2018), se destaca que partiendo del desarrollo del nodo o producto denominado “pieles o cueros semiterminados” pueden generarse las capacidades necesarias para conectar con otros nodos o productos cercanos en la red, lo cual permitiría diversificar la estructura productiva de la economía nacional y mejorar la complejidad de la misma, traduciéndose en una mayor generación de valor agregado y por ende del producto interno bruto.

En el mismo sentido, la Figura 15 ilustra que la partida de “pieles o cueros semiterminados”, si bien es un producto de baja complejidad (i.e. periférico en el mapa espacio-producto), constituye un punto de entrada importante para conectar con otros nodos (productos) cercanos en la red, es decir, productos diferentes que son más o menos complejos, y con los cuales comparten capacidades necesarias para ser producidas (relatedness).

Figura 15. Frontera de diversificación



Significado de iconos: 1. Productos animales; 2. Artículos de papel; 3. Textiles; 4. Calzados y Sombreros; 5. Piedras y vidrios; 6. Metales preciosos; 7. Metales; 8. Maquinarias; 9. Transporte; 10. Instrumentos; 11. Armas; 12. Productos Vegetales; 13. Misceláneos; 14. Arte y Antigüedades; 15. Subproductos animales y vegetales; 16. Alimentos; 17. Productos minerales; 18. Productos químicos; 19. Plásticos y cauchos; 20. Pieles animales; 21. Madera

Fuente: Extraído del Observatorio de Complejidad Económica el 30/05/2021 - <https://oec.world/en/profile/country/pry>

De esta manera, resultaría estratégico para el país avanzar en la producción y exportación de productos con mayores niveles de parentesco (relatedness), ya que presentan capacidades similares y representan un sendero de desarrollo y diversificación de la estructura productiva relativamente más sencilla en comparación a alternativas más radicales, que implicarían saltos hacia productos (nodos) mucho más complejos y en los cuales no se poseen capacidades actualmente.

Estos resultados fortalecen la hipótesis de la necesidad imperante en desarrollar la industria del cuero y su cadena de valor en Paraguay, tomando en cuenta su alto impacto para el desarrollo del país, como así también la generación de sinergias para el desarrollo de nuevas capacidades productivas que permitirían una transformación estructural de la economía y el acceso a nuevos mercados e industrias (elaboración de productos más complejos y ubicuos). De hecho, UTEPI (2007) ya había señalado en su momento al sector de manufacturas de cuero del país como un “producto campeón” por su alto potencial de desarrollo.

Tabla 7. Exportaciones del Paraguay (2003-2016)

Productos	2003		2016	
	Millones de USD	Participación en (%)	Millones de USD	Participación en (%)
Primarios	767	59%	2.724	43%
Cereales	74	10%	394	14%
Semillas oleaginosas	570	74%	1887	69%
Trigo	39	5%	173	6%
Otros productos primarios	84	11%	269	10%
Industriales	539	41%	3.647	57%
Agroindustriales	329	25%	2.860	45%
Azúcar	12	4%	84	3%
Productos de la Carne	49	15%	1194	42%
Elaboración de aceites	241	73%	1430	50%
Productos alimenticios	26	8%	145	5%
Productos lácteos	0	0%	7	0%
Manufacturas no agrícolas	210	16%	787	12%
Productos del Cuero	58	28%	153	19%
Productos químicos y plásticos	41	19%	196	25%
Maquinarias y Equipos	3	1%	196	25%
Textil y Prendas de Vestir	25	12%	124	16%
Bebidas y Tabacos	16	7%	21	3%
Industria de la Madera	59	28%	39	5%
Papel y Productos de Papel	3	1%	24	3%
Otras Manufacturas	6	3%	32	4%
TOTAL	1.306	100%	6.371	100%

Fuente: CADEP, 2018. Territorios y empresas: Aproximación al desarrollo de las regiones en Paraguay, pp. 26-27

Adicionalmente, el estudio de CADEP (2018) resalta de igual manera las bondades y el potencial de la industria del cuero para generar desarrollo económico en el país. Pese a la relativa lejanía de los datos esbozados, la Tabla 7 nos ofrece una buena perspectiva del peso que tienen las exportaciones de cuero en la economía del país. La exportación de productos de cuero se ha prácticamente triplicado (2,63 veces) en términos de valor monetario (USD millones) para el período 2003-2016, a pesar de haber visto reducida su participación del 28% al 19% en el mismo período.

En la misma línea, el CADEP (2018) revela la participación del sector de cuero y calzados dentro del PIB industrial del Paraguay para el período 2003-2015, registrando un valor de 3% en promedio (Tabla 8). De esta manera podemos observar que el sector de cuero y calzados se encuentra dentro del grupo de sectores económicos con una participación en el PIB industrial dentro de los márgenes del 2-5%, por detrás de los grandes sectores de la economía: (1) producción de carne (21%), (2) bebidas y tabacos (15%) y (3) textiles y prendas de vestir (15%).

Así como en la tabla anterior, si bien se registra una contracción en la tasa de crecimiento promedio durante el período de análisis, ha existido sin embargo un crecimiento en términos de valor monetario dentro del sector, indicando que el mismo crece a un ritmo más lento de lo que crece la economía en general.

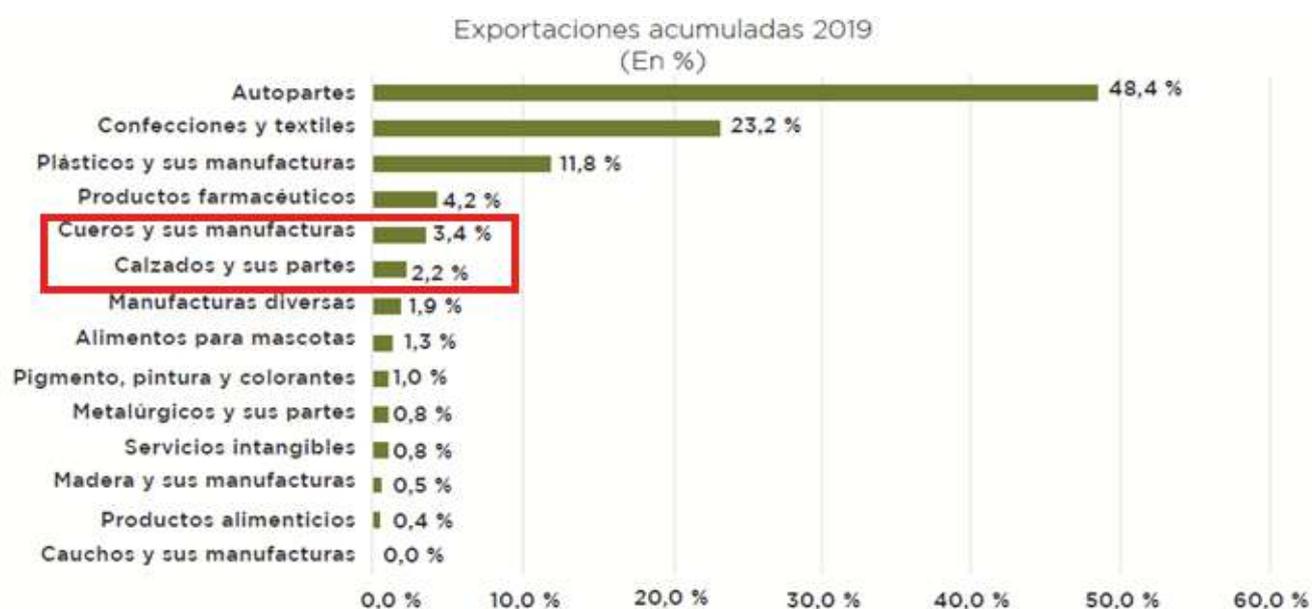
Tabla 8. Valor Agregado Bruto Industrial por ramas de actividad, Paraguay (2003-2015)

Sector Económico	Participación en el PIB Industrial, Prom. En %	Tasa de Crecimiento, Prom. En %	Contribución al Crecimiento del PIB Industrial, Prom. %
Producción de carne	21%	4%	49
Elaboración de aceites	4%	6%	7
Producción de lácteos	2%	10%	-3
Molinería y Panadería	3%	3%	-4
Azúcar	1%	-4%	1
Otros alimentos	2%	5%	-2
Bebidas y Tabacos	15%	4%	-6
Textiles y Prendas de Vestir	15%	2%	12
Cuero y Calzado	3%	-1%	-2
Industria de la madera	4%	-1%	16
Papel y productos de Papel	4%	5%	12
Refinación de petróleo	0%	-80%	2
Productos químicos	4%	7%	-1
Fab. De productos no metálicos	9%	6%	2
Fab. De metales comunes	3%	4%	7
Fab. De maquinarias y equipos	5%	4%	4
Otros productos manufacturados	6%	2%	4
VAB Industrial	100%	3%	100

Fuente: CADEP, 2018. Territorios y empresas: Aproximación al desarrollo de las regiones en Paraguay, pp. 25

Por otra parte, según datos de REDIEX (2020), la industria del cuero tiene un peso importante en las exportaciones paraguayas realizadas bajo el régimen de maquila. Tal es así que en el año 2019, el rubro de cuero y manufacturas ocupaba el 4º puesto, registrando el 3,4% de las exportaciones acumuladas en ese año, mientras que el rubro de calzados y sus partes ocupaba el 5º lugar con el 2,2%. Similares resultados han sido obtenidos en el estudio de la ONUDI (2020), que también advierte la gran concentración de las exportaciones de este sector en una pequeña cantidad de empresas, principalmente adheridas al régimen de maquila.

Figura 16. Exportaciones bajo el Régimen Maquila (2019)



Fuente: REDIEX, 2020. Paraguay: Guía de Inversiones 2020-2019, pp. 65

Además de ello, es relevante resaltar en este análisis el componente territorial o geográfico dentro del cual se desarrolla la industria del cuero en el país. Según el estudio de CADEP (2018), en el cual se analizaron territorio y empresas en el Paraguay, con el objetivo de identificar las ventajas comparativas reveladas de los distintos territorios para el diseño de estrategias vinculadas a su crecimiento económico y desarrollo integral, se encontró que los siguientes departamentos evidencian un alto grado de especialización en el rubro denominado “cuero y productos conexos”: Amambay, Central, Concepción, Caazapá, Paraguari, Ñeembucú, Presidente Hayes y Alto Paraguay.

Otro estudio de CADEP (2020), ha identificado a nivel de distritos del departamento de Caaguazú, aquellos que cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar la cadena de valor del cuero, entre los cuales pueden mencionarse:

● **Coronel Oviedo**

Si bien la industria del cuero no posee ventaja de especialización a nivel distrital, la misma sí tiene un peso relativo relevante a nivel departamental (11%), lo cual se debe a la presencia de grandes unidades económicas.

● **San José de los Arroyos:**

Posee especialización relativa en unos pocos sectores, entre los que se destaca el cuero y productos conexos.

● **Cecilio Báez:**

Posee especialización relativa en la industria del cuero, aunque su peso relativo a nivel departamental representa apenas del 1%.

● **Santa Rosa del Mbutuy:**

Muestra una alta especialización en el cuero, sin embargo, su relevancia a nivel departamental alcanza apenas del 3%.

● **Caaguazú:**

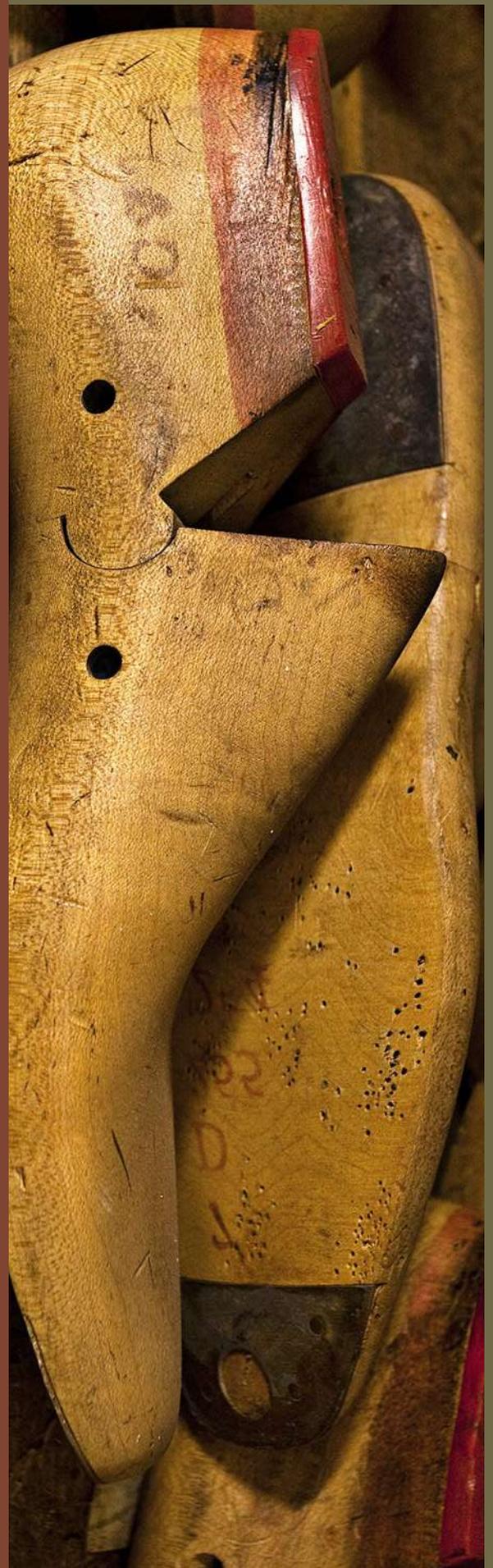
Tiene a la industria del cuero y productos conexos como su principal especialización, sumado a que su peso a nivel departamental es bastante elevado, del 65%.

● **Juan Manuel Frutos:**

Muestra una alta especialización dentro del sector cuero, junto con un elevado porcentaje de participación al nivel departamental (14%).

CAPÍTULO II:

Competitividad del Rubro Calzados de Cuero en el Paraguay



2. COMPETITIVIDAD DEL RUBRO DE CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY

2.1. Mapa de actores del rubro calzados de cuero en el Paraguay

El mapa de actores permite identificar claramente los 5 grandes actores del rubro de calzados de cuero: los reguladores del mercado, las instituciones transversales, los proveedores, los productores y los consumidores. Cada uno de estos actores tienen sus propios intereses y juegan un rol importante en el crecimiento y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

Figura 17. Mapa de Actores - Rubro Calzados de Cuero



En lo que hace referencia a los proveedores, vemos que los 2 grandes actores son los proveedores nacionales y los extranjeros. Como se ha identificado durante el desarrollo del presente trabajo, los proveedores internacionales aún poseen una importante presencia en el mercado nacional, proveyendo gran parte de los insumos y materiales necesarios para la producción de calzados de cuero (suelo, herrajes, cordones, pegamento, etc.).

Los productores son muy heterogéneos, ya que va desde el pequeño productor artesanal hasta las grandes empresas maquiladoras orientadas al mercado de exportación. Como veremos en las próximas secciones, el Paraguay se caracteriza por contar con una gran cantidad de Mipymes, principalmente familiares, con procesos productivos artesanales y con conocimiento empírico que ha sido transmitido de generación en generación.

El poder de negociación de los productores de calzados de cuero en el país es relativamente muy bajo, debido principalmente a los bajos niveles de asociatividad y consenso. A pesar de la existencia de gremios y asociaciones de productores de calzados de cuero, estos aún se encuentran muy regionalizados y no tienen el peso (político y gremial) necesario como para incidir en las políticas públicas y en el diseño de una agenda de desarrollo para el sector.

En la Fig.17 se han integrado en un único segmento de “Consumidores”, tanto los consumidores directos como los intermediarios en esta cadena, que son los distribuidores o en algunos casos, los compradores mayoristas, quienes se encargan de visibilizar los productos y hacerlos llegar al consumidor final.

Así también se ha incluido en este grupo a los importadores (consumidores de países extranjeros), quienes realizan las compras de los productos nacionales. No obstante, como veremos en las próximas secciones, el mercado nacional de exportación es aún muy limitado.

De la misma manera, observamos en el diagrama una serie de instituciones públicas encargadas de la regulación, tanto en términos de normativas de calidad y etiquetados, como también en regulaciones comerciales, arancelarias, ambientales, laborales, entre muchas otras.

Finalmente, en el grupo de instituciones transversales encontramos a las plataformas de apoyo para la exportación, instituciones privadas vinculadas al apoyo del sector industrial, comercial y de servicios, las universidades (públicas y privadas), los institutos técnicos y centros especializados de formación, entre otras, que de una u otra manera permiten el desarrollo del rubro de calzados de cuero y de la cadena de valor del cuero.

El mapa de actores propuesto es una simplificación de la compleja red de interacciones en el sistema representado, en donde cada actor debe aportar su parte para el crecimiento y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

En las próximas secciones, podremos ver cuáles son los desafíos y las acciones que son necesarias implementar con cada uno de estos grupos de actores, de manera a aspirar a una mayor competitividad del sector, el acceso a nuevos mercados locales e internacionales y el posicionamiento de la marca país a nivel internacional, a partir de una producción sostenible, de calidad y ambientalmente responsable.

2.2. Análisis de la Oferta y Demanda de Calzados de Cuero en el Paraguay

El análisis de la demanda del rubro de calzados de cuero en el Paraguay ha sido realizado a partir de la implementación de un sondeo de opinión, que implicó la distribución de un cuestionario virtual a través de diferentes medios de comunicación y plataformas sociales. En el Anexo II, podrá encontrar el cuestionario que ha sido utilizado para el presente trabajo.

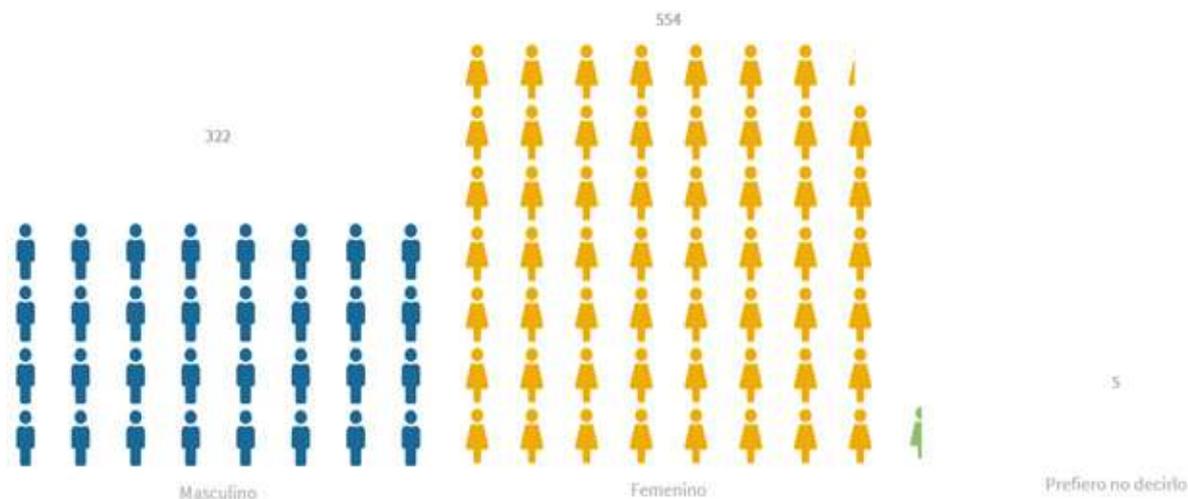
Este cuestionario estuvo constituido de 18 preguntas, las cuales abarcaron diferentes aspectos vinculados al consumo y preferencias en la demanda de calzados de cuero a nivel nacional. En este sentido, el instrumento de recolección de datos se ha mantenido abierto durante 16 días (23/06 al 08/07), período en el cual se obtuvieron 881 respuestas.

A continuación, se comparten los resultados obtenidos en el sondeo de opinión mencionado previamente.

2.3. Resultados del Sondeo de Opinión - Perspectiva de la demanda

En la sección inicial, el sondeo de opinión ha incorporado una serie de preguntas referentes a cuestiones sociodemográficas, con el objetivo de poder identificar y caracterizar a los consumidores de calzados de cuero en el Paraguay. Así también, las respuestas proveídas en esta sección inicial permiten contextualizar las conclusiones que se obtendrán más adelante en el cuestionario, principalmente en lo que se refiere a preferencias y comportamiento del consumidor en el proceso de adquisición de calzados de cuero a nivel nacional.

Figura 18. Género



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, podemos observar en la Fig. 18 que la participación en el sondeo de opinión ha contado con una mayor participación de personas de género femenino (62,8% de los consultados). Por su parte, la participación de personas de género masculino ha representado un 36,5% de las consultas, mientras que las personas que han decidido no especificar este dato ha sido ínfimo.

Esta información es importante, ya que existen estudios que indican que el comportamiento de compra de hombres y mujeres es muy diferente, ya que cada uno de ellos tiene motivaciones y preferencias distintas que guían las tomas de decisiones (Siddiqui, 2016).

Luego, en lo que se refiere a la participación según franja etaria, podemos observar en la Fig. 19 que los menores de 18 años representaron apenas 0,45%, aquellos de 18 a 25 años 40,07%, los de 25 a 35 años 29,17%, el rango de 35 a 40 años 13,73% y finalmente lo mayores de 40 años 16,58%. Consideramos que la distribución por franja etaria ha sido equilibrada, permitiendo tener una visión más amplia sobre las preferencias de consumo en todos los rangos analizados.

Figura 19. Edad



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, todavía en la sección de preguntas sociodemográficas, el cuestionario incluyó la consulta del lugar de residencia de los consultados. Así, podemos observar en la Fig. 20 que se ha logrado tener una participación relativamente amplia a nivel nacional, llegando a 98 a ciudades del país.

De la misma manera podemos observar que la mayor participación se obtuvo a nivel de Asunción (32%) y ciudades del departamento Central. En este sentido, los resultados son positivos, ya que nos permitirán tener un mayor conocimiento de las percepciones y comportamiento de consumo de una población que representa (geográficamente) una proporción importante del consumo a nivel nacional. En este sentido, sabemos que la capital y ciudades aledañas concentran gran parte de la población a nivel país, por lo que juegan un rol relevante en los sectores de comercialización y consumo, sobre todo en aquellos rubros como pueden ser los calzados de cuero.

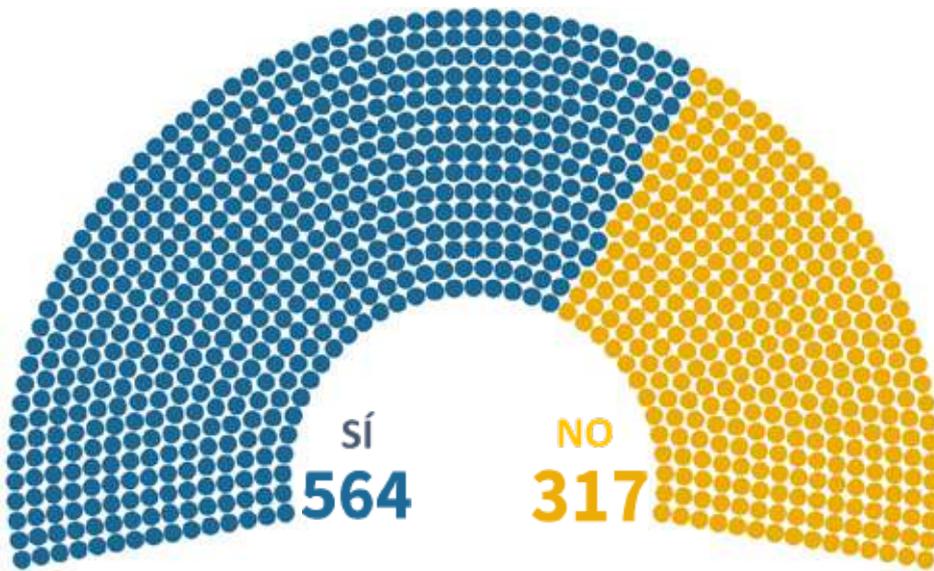
Figura 20. Ciudad de residencia



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente sección del cuestionario, se han incluido las diversas consultas sobre consumo, preferencias y percepciones sobre el rubro de calzados de cuero en el Paraguay. Así, se observa en la Fig. 21 que 64,01% de los consultados compra calzados fabricados en el Paraguay, mientras que el restante 35,99% opta por calzados de origen importado. Estos resultados son muy alentadores, considerando un mercado que es altamente competitivo, con una importante participación de productos importados y la gran incidencia del flagelo del contrabando como lo han mencionado los expertos que han sido entrevistados para este trabajo (i.e. Carlos Bordón, Mario Romero).

Figura 21. ¿Compra Ud. calzados de cuero de fabricación nacional?



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, el cuestionario también ha solicitado a los consultados que citen, en caso de conocerla, una marca de calzados de cuero de origen nacional. Esta pregunta permite no solamente confirmar que los consultados efectivamente conocen marcas de origen nacional, sino también permite identificar las marcas que se encuentran mejor fijadas en la mente de los consumidores que formaron parte del estudio (i.e. marcas top of mind).

Así, en la Fig. 22 podemos observar las marcas más citadas, en donde el tamaño de los cuadros es proporcional a la cantidad de veces que la marca ha sido citada. En este sentido, se observa que la opción “no conozco” fue la más citada (52,32% - 461 respuestas), CEI calzados (11,01% - 97 respuestas), Boxes (6,01% - 53 respuestas), C&C (5,78% - 51 respuestas) y finalmente Manuela calzados (1,70% - 15 respuestas) entre los que acumularon la mayor cantidad de respuestas.

Es interesante observar que a pesar de que en la pregunta anterior la mayoría de los consultados indicaba comprar calzados de cuero de fabricación nacional, muchos de estos luego han respondido no conocer la marca. Estos resultados coinciden con lo mencionado por los entrevistados en el desarrollo de este producto, quienes indicaban que existe una debilidad en el posicionamiento de las marcas nacionales. Así también, existen consumidores que han mencionado que su decisión de compra está guiada por la observación de otras variables (diseño, calidad de materiales, comodidad del calzado) y que no prestan atención a las marcas, por lo que no se encontraban en condiciones de citar ninguna.

Figura 22. ¿Podría usted mencionar una marca de calzados de cuero de fabricación nacional?

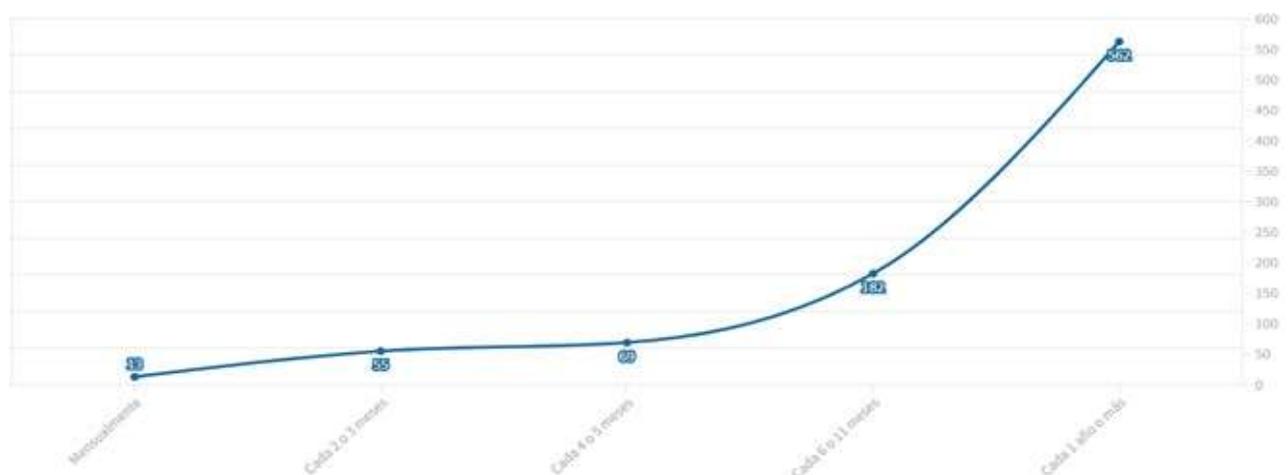


Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la frecuencia de compra de calzados de cuero, podemos observar en la Fig. 23 que más de la mitad de los consultados (63,79%) ha seleccionado la opción “cada un año o más” como respuesta. La opción “cada 6 o 11 meses” ha recibido el 20,66%, la opción “cada 4 o 5 meses” 7,83%, la opción “cada 2 o 3 meses” 6,25%, y finalmente la opción “mensualmente” apenas 1,47%.

Estas cifras, refuerzan la tendencia observada en las estadísticas, en donde el consumo promedio per cápita de calzados en Paraguay, se encuentra por debajo de la media de la región de América del Sur, el cual ronda en torno a 3,1 pares en promedio. En entrevistas realizadas para este trabajo, se mencionaba que en Paraguay el consumo promedio de calzados per cápita ronda en torno a 2,4 pares.

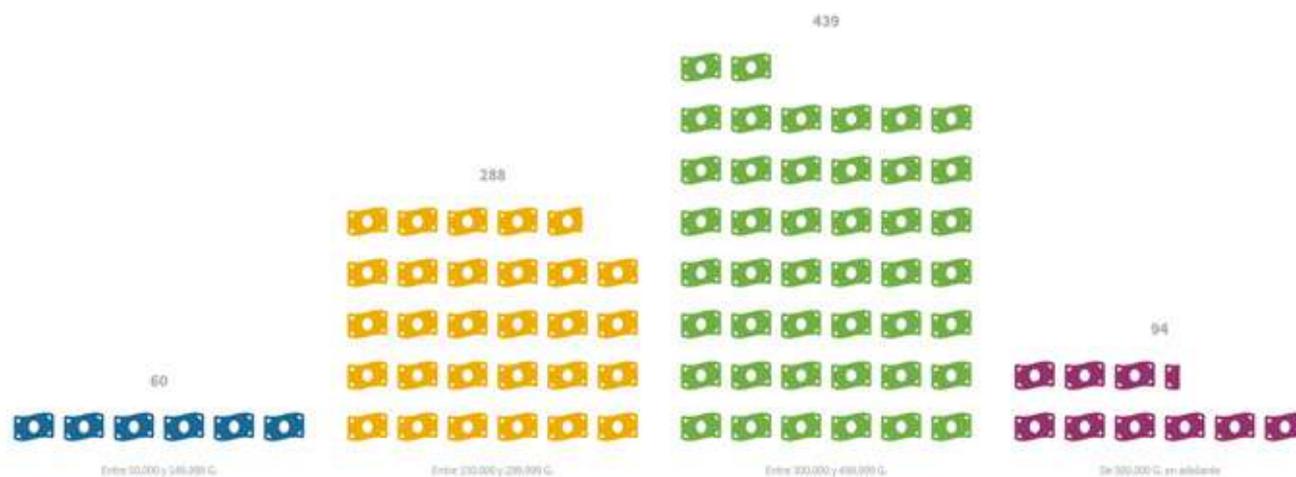
Figura 23. ¿Con qué frecuencia compra calzados de cuero?



Fuente: Elaboración propia.

Consultados sobre el promedio de inversión realizada en cada nueva compra de calzados de cuero, se puede observar en la Fig. 24, que la mayor cantidad de respuestas se ubica en el rango de entre 150.000 G. y 499.999 G (82,52% - 727 respuestas).

Figura 24. ¿En promedio, cuánto dinero destina Ud. a la compra de cada nuevo par de calzados de cuero?



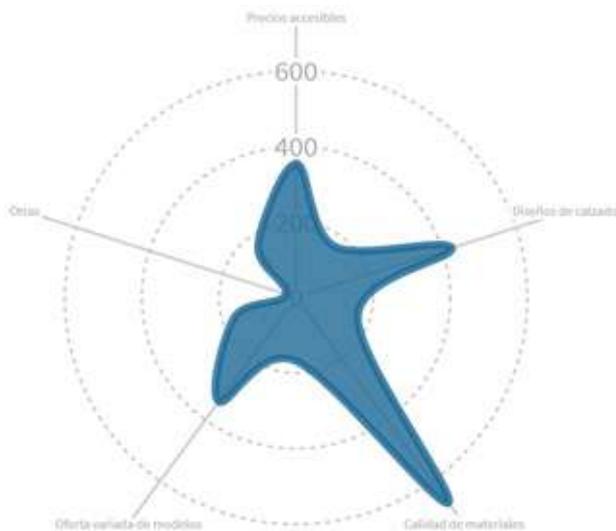
Fuente: Elaboración propia.

Así, si tomamos la cotización actual de 6.770 G/US\$, podemos ver que el rango de inversión para la compra de calzados de cuero va entre los 22 US\$ y 74 US\$. Estos resultados se encuentran alineados con las informaciones que hemos recogido en las entrevistas realizadas en este trabajo, en donde se mencionaba que, en promedio, los precios de los productos de mejor calidad llegaban en vidriera para su comercialización entre 70 US\$ - 75 US\$.

Por otra parte, consultados sobre las características más valoradas por los consumidores al momento de adquirir un calzado de cuero de fabricación nacional, podemos observar en la Fig. 25, que el orden de la preferencia es el siguiente: calidad de materiales (672 votos), diseño de calzados (425 votos), precios accesibles (355 votos), oferta variada de modelos (341 votos) y otras (28 votos). Los resultados posteriores también indican que esta pregunta fue interpretada como una expresión de interés, de características que son deseadas en los productos nacionales pero que, de manera general, aún no ha sido satisfechas.

En este sentido, las entrevistas realizadas también han arrojado informaciones relacionadas a estos aspectos. Así, algunos de los entrevistados mencionaban la dificultad para el acceso a materiales e insumos de calidad. En este aspecto los entrevistados mencionaron que una importante cantidad de materiales e insumos requeridos para la fabricación de calzados de cuero en el Paraguay son importados, lo cual tiene un impacto importante en los costos y en la competitividad a nivel local y regional.

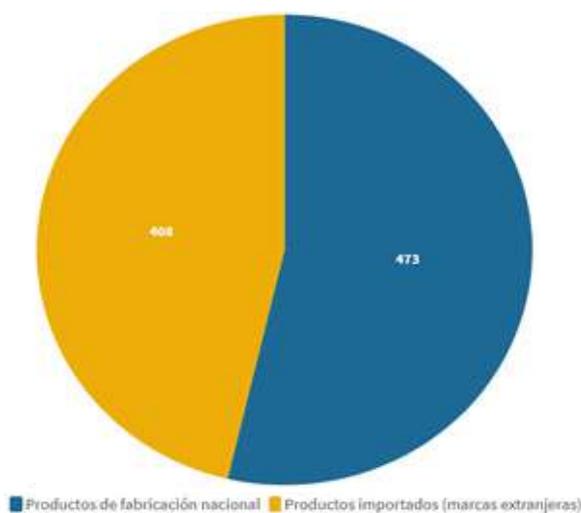
Figura 25. ¿Cuáles son las características que más valora de los calzados de cuero de fabricación nacional?



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la Fig. 26 se observan los resultados con respecto a la pregunta vinculada a la preferencia de compra de calzados de cuero de fabricación nacional o importados. Así, podemos ver que el 46,31% de los consultados expresó preferir calzados importados, mientras que el 53,69% mencionó preferir aquellos de origen nacional.

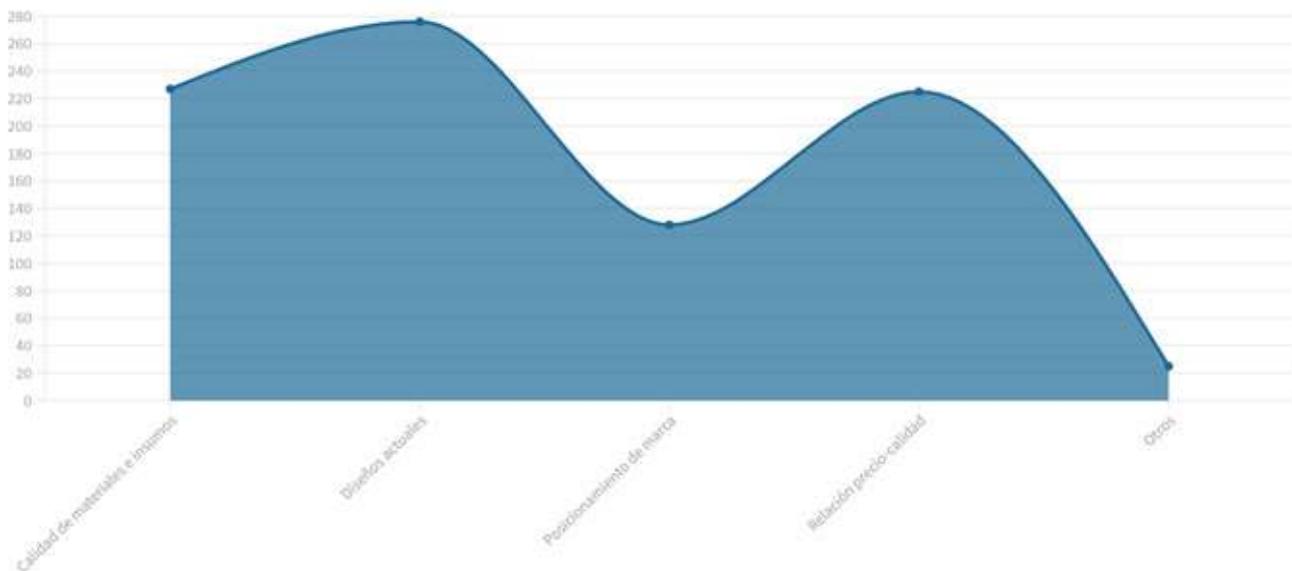
Figura 26. ¿Al momento de comprar nuevos calzados de cuero, cuál es la procedencia de los productos de su preferencia?



Fuente: Elaboración propia.

Luego, se ha buscado identificar las características que permiten la diferenciación de los productos importados de aquellos de origen nacional. Consultados sobre la principal característica diferenciadora, los consumidores expresaron que las principales son: diseños actuales (31,33%), calidad de materiales e insumos (25,77%), relación precio-calidad (25,54%), posicionamiento de marca (14,53%), y otras características (2,83%).

Figura 27. ¿Cuál considera Ud. que es la principal característica diferenciadora de los calzados de cuero importados con respecto a los de fabricación nacional?

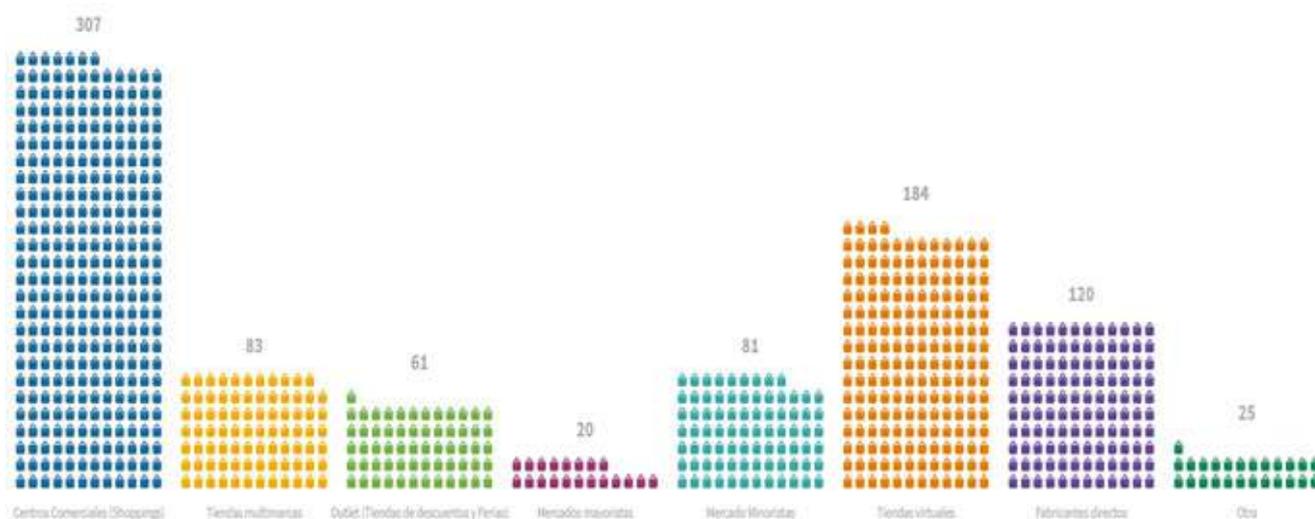


Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, analizando las preferencias con respecto a los canales de distribución, los consultados han indicado claramente una preferencia hacia los centros comerciales (shoppings), opción que ha representado 34,85% de las respuestas. Las siguientes opciones, por orden de preferencia han sido: tiendas virtuales (20,88%), directo de fabricantes (13,62%), tiendas multimarcas (9,42%), mercados minoristas (9,19%), outlets (6,92%), otros canales (2,84%), y mercados mayoristas (2,28%).

Es importante destacar que el contexto de pandemia ha acelerado e incentivado la utilización de tiendas virtuales (formales e informales) para la comercialización de los calzados de cuero. De hecho, en las entrevistas realizadas en el presentado trabajo, se ha mencionado que algunas empresas incluso han decidido cerrar sus tiendas físicas y dedicarse exclusivamente a la comercialización vía tiendas virtuales, con el objetivo de reducir costos y evitar el cierre temporal o total de las actividades.

Figura 28. ¿Preferentemente, en qué lugar suele acudir para adquirir sus calzados de cuero de origen nacional?

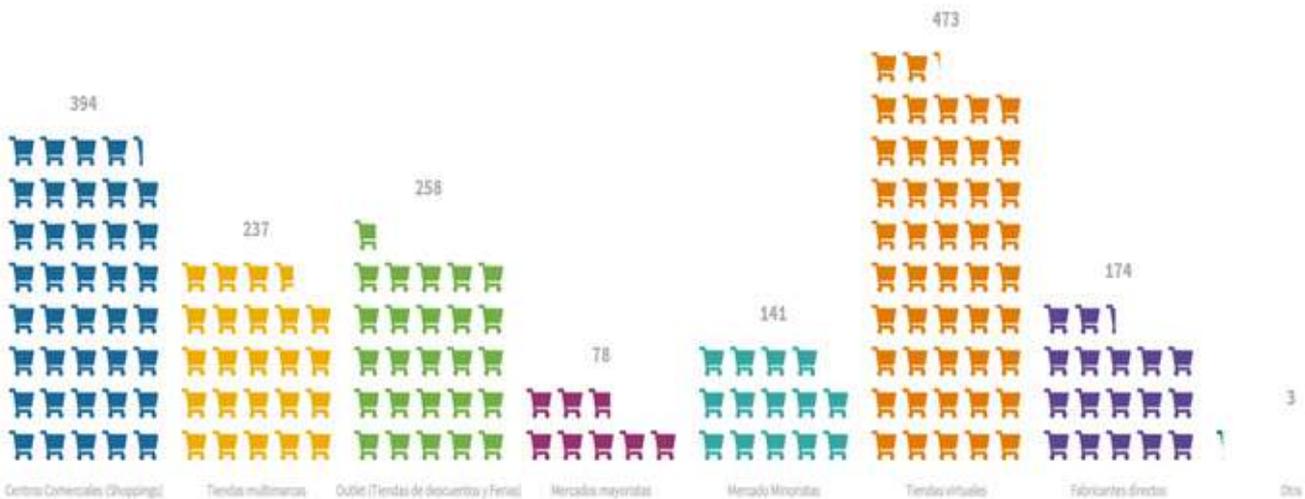


Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se ha consultado sobre la percepción de los consumidores con respecto a la necesidad de potenciar determinados canales de distribución de los calzados de cuero de fabricación nacional, de manera a facilitar su distribución y comercialización.

Como resultado, podemos observar en la Fig. 29 que los consultados han expresado que desearían principalmente que se potencien las tiendas virtuales (473 votos), para facilitar el acceso a los productos de origen nacional. Otra opción que también han recibido muchos votos ha sido el de “centros comerciales”. Aquí es importante señalar, que considerando la naturaleza del mercado de calzado de cuero de fabricación nacional (mercado atomizado y eminentemente artesanal), son aún muy pocas las marcas nacionales que acceden a un espacio en centros comerciales y grandes tiendas, por lo que no sorprende que los consultados hayan indicado que desearían observar una mayor presencia de marcas nacionales en estos canales de distribución.

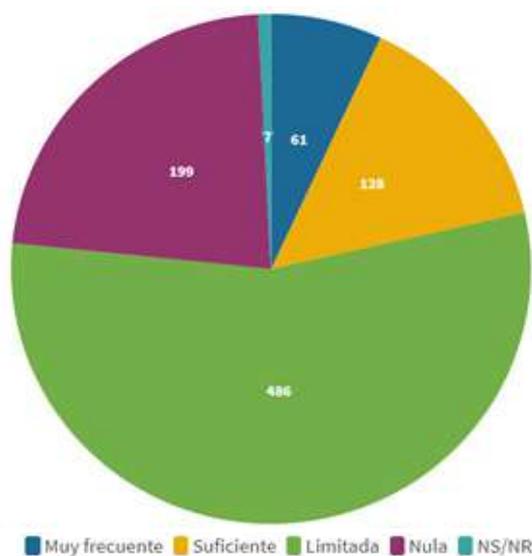
Figura 29. ¿Qué canales de distribución le gustaría que se potencien para facilitar la compra de calzados de cuero de origen nacional?



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, consultados sobre el posicionamiento de las marcas de calzados de cuero de origen nacional en los medios de comunicación tradicionales y/o digitales, más del 77% de los consumidores han expresado que la presencia de estas es nula o limitada. Existe una expectativa de los consumidores de una mejor comunicación de las diversas ofertas de calzados de cuero de origen nacional en los diferentes medios de comunicación, acompañado de lo mencionado en la pregunta previa, en donde también deseaban una potencialización de las tiendas virtuales y una mayor presencia en tiendas físicas en centros comerciales.

Figura 30. ¿Cómo calificaría Ud. la participación de las publicidades de las marcas de calzados de cuero de origen nacional en los medios de comunicación tradicionales y digitales?

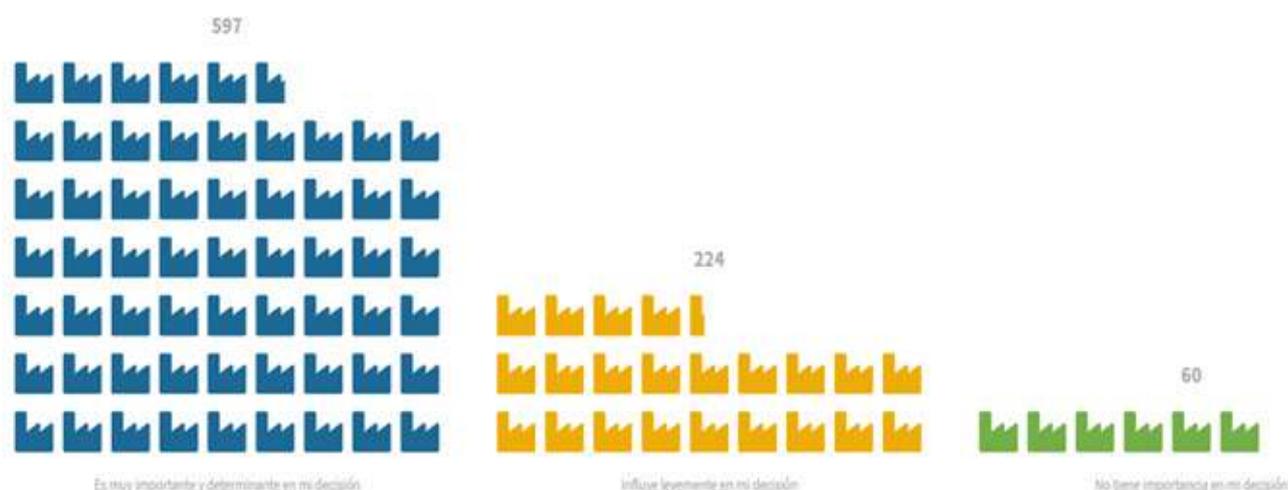


Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de conocer el nivel de interés de los consumidores con respecto al cumplimiento de estándares de calidad en la fabricación de calzados de origen nacional, se ha introducido una pregunta al respecto en el sondeo de opinión realizado. Como resultado, podemos observar en la Fig. 31 que para más del 93,18% de los consultados, el cumplimiento de estos estándares de calidad es relevante e influye, levemente o de gran manera, en su decisión de compra.

En este sentido, veremos al momento de analizar la oferta, que aún son muy pocas las empresas que aplican estándares de calidad (internacionales o internos) en sus procesos productivos o de gestión, a pesar de que estas son muy valoradas por los consumidores, de acuerdo con las respuestas recogidas en el sondeo de opinión.

Figura 31. ¿Qué tan importante es para Ud. el cumplimiento de estándares de calidad, por parte de los fabricantes de calzados de cuero de origen nacional, en su decisión de compra de estos productos?



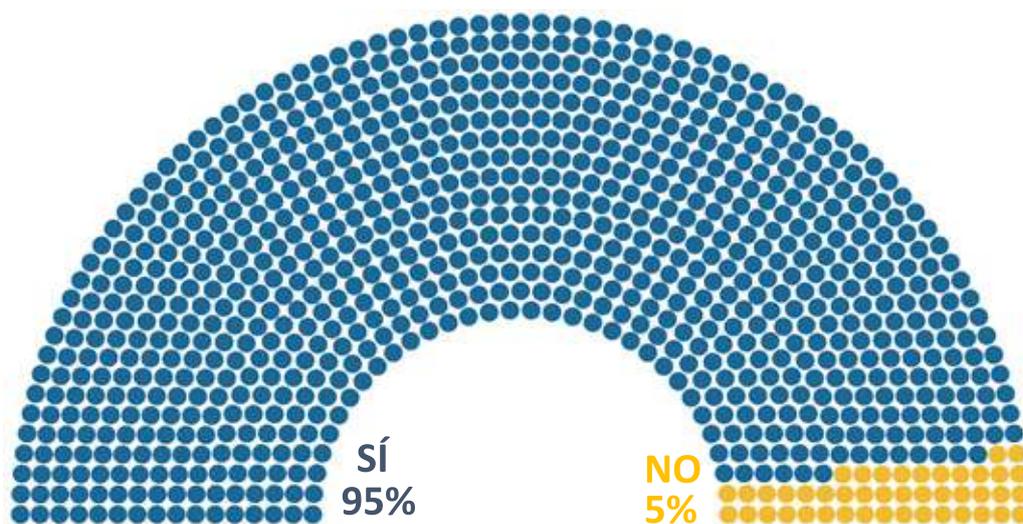
Fuente: Elaboración propia.

Otras de las variables que está modificando de gran manera los comportamientos de consumo en todos los niveles (nacional, regional e internacional) son aquellas vinculadas a cuestiones ambientales y de conservación de la biodiversidad. En este sentido, consultados al respecto, los consumidores han expresado en un 95% que les parece importante que las empresas que fabrican calzados de cuero utilicen materias primas y procesos amigables con el medio ambiente (Fig. 32).

Por ello, se torna estratégico, no tan solo para los fabricantes de los calzados de cuero, sino para todos aquellos actores en la cadena de valor del cuero, una mayor consideración a los aspectos ambientales en sus procesos de producción y manufactura, teniendo en cuenta esta tendencia mundial y exigencia para el acceso a nuevos mercados, cada vez más competitivos.

De hecho, ya se observan en los mercados internacionales un rápido crecimiento en las ventas de calzados de materiales textiles en la última década, mientras que aquellos producidos en cuero se encuentran estancados o en declive en muchos de los países (APICCAPS, 2020).

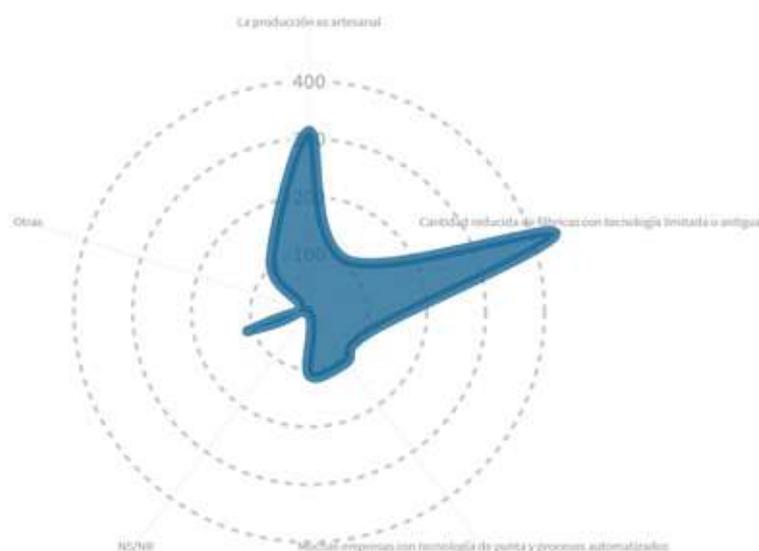
Figura 32. ¿Le parece importante que las empresas que fabrican calzados de cuero utilicen materias primas y procesos que sean amigables con el medio ambiente?



Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a los niveles de especialización (Fig.33), los consultados han indicado que perciben que la producción de calzados de fabricación nacional se encuentra caracterizada mayormente (49,94%) por una cantidad reducida de fábricas, las cuales además disponen de tecnología limitada o antigua. De la misma manera, un 35,53% de los consultados ha indicado que la producción es principalmente artesanal, sin que esto necesariamente tenga una connotación negativa. Finalmente, tan solo el 12,25% ha percibido que la fabricación nacional de calzados de cuero presenta muchas empresas con tecnología de punta y procesos automatizados.

Figura 33. ¿Cuál es su percepción con respecto al nivel de especialización de la producción de calzados de cuero de origen nacional?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34. ¿Cuál es su opinión con respecto a los diseños y modelos de calzados de cuero, de origen nacional, ofrecidos actualmente?

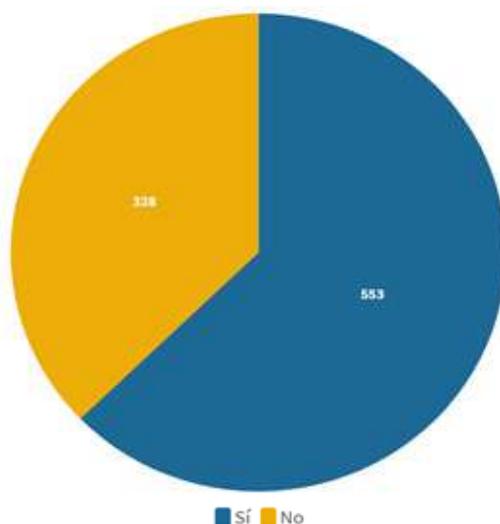


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la última pregunta del sondeo de opinión, se ha consultado sobre la percepción de los consumidores con respecto a la competitividad de los calzados de cuero de fabricación nacional, sin tener en cuenta el factor precio.

Al respecto, podemos observar en la Fig. 35 que el 62,77% de los consultados ha señalado que los productos de origen nacional son competitivos con respecto a los importados, mientras que 37,23% ha señalado lo contrario. Estos resultados son alentadores, ya que indican que, a pesar de las dificultades, desafíos y carencias identificadas en el rubro de calzados de cuero en el Paraguay, los consumidores distinguen los productos nacionales como competitivos.

Figura 35. Dejando de lado los precios, ¿Considera Ud. que los calzados de cuero de origen nacional son competitivos con respecto a los calzados de cuero importados?



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Resultados de la Encuesta - Perspectiva de la oferta

El análisis de la oferta del rubro de calzados de cuero en el Paraguay ha sido realizado a partir de la implementación de una encuesta, que implicó la distribución de un cuestionario a través de una plataforma virtual (i.e. SurveyMonkey) y llamadas telefónicas a empresas vinculadas a la producción y comercialización de calzados de cuero en el Paraguay. La encuesta contó con la participación de empresas de diferentes gremios y asociaciones referentes del rubro calzados de cuero a nivel nacional.

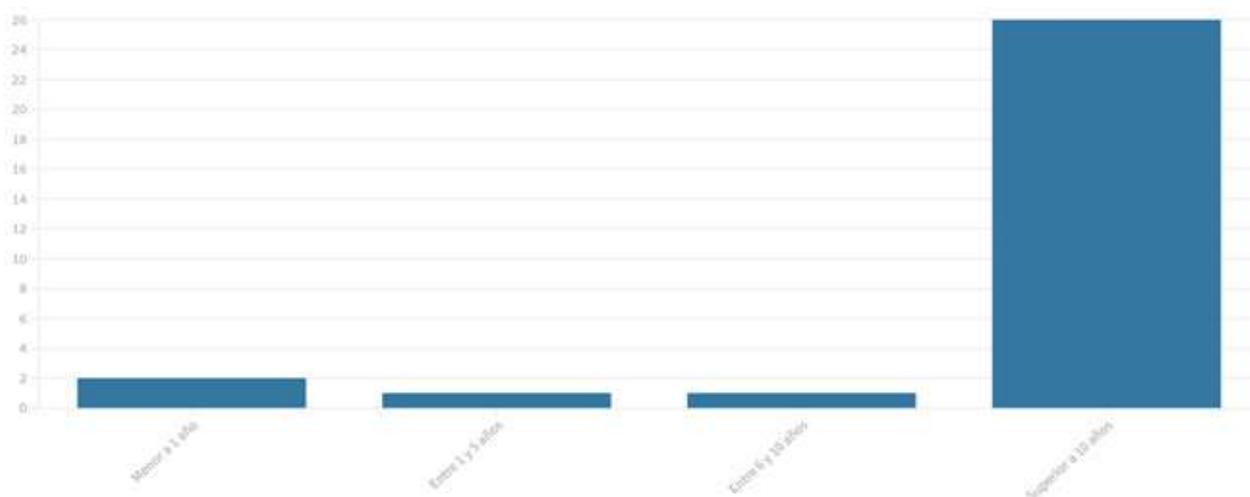
En el Anexo III, podrá encontrar el cuestionario que ha sido utilizado para el presente trabajo.

Este cuestionario estuvo constituido de 27 preguntas, las cuales abarcaron diferentes aspectos vinculados a la producción y comercialización de calzados de cuero a nivel nacional. En este sentido, el instrumento de recolección de datos se ha mantenido abierto durante 18 días (23/06 al 10/07), período en el cual se obtuvieron 30 respuestas.

A continuación, se comparten los resultados obtenidos en el sondeo de opinión mencionado previamente.

En la Fig. 36 podemos observar que el mercado de la oferta de calzados de cuero en el Paraguay está caracterizado por la existencia de empresas con mucha trayectoria y experiencia en el rubro, con 86,67% de las empresas consultadas teniendo más de 10 años.

Figura 36. Antigüedad de las Empresas



Fuente: Elaboración propia.

Esta situación ha sido también resaltada en las entrevistas realizadas en el marco de este trabajo, en donde se mencionaba que muchas empresas, son principalmente de origen familiar, transmitiendo el know-how artesanal de generación en generación.

No obstante, como podemos observar en la Fig. 37, el mercado de exportación de los calzados de cuero de fabricación nacional aún es muy limitado, con una cantidad ínfima de empresas accediendo a nuevos mercados internacionales. Adicionalmente, la única empresa que ha reportado exportar sus productos, ha indicado que el destino de las mismas es el Mercosur. De esta manera, observamos que el mercado de exportación es básicamente regional, existiendo un importante potencial de expansión hacia los mercados europeos y norteamericanos.

En este sentido, la encuesta ha incorporado diversas preguntas orientadas a identificar las barreras y desafíos del rubro de calzados de cuero en Paraguay para acceder a nuevos mercados internacionales.

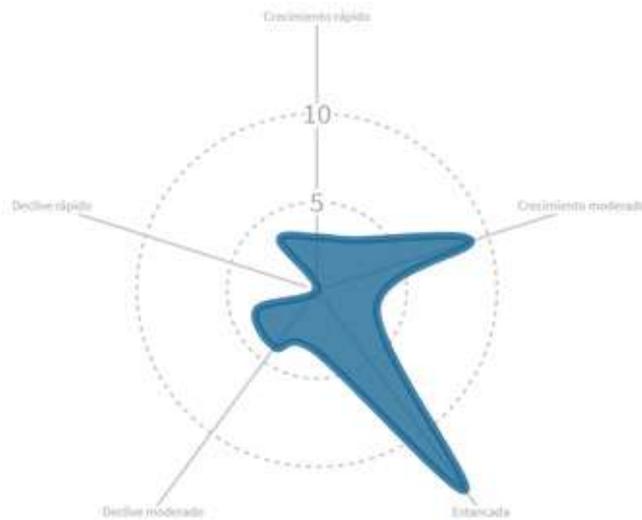
Figura 37. Exportación de Calzados de Cuero



Fuente: Elaboración propia.

Luego, se ha evaluado la percepción de los productos y comercializadores de calzados de cuero en el Paraguay sobre la industria de curtiembres. Al respecto, podemos observar en la Fig. 38 que 60% encuestados perciben que la industria se encuentra estancada o en declive moderado. Esta situación se ve obviamente acentuada por el contexto de pandemia que se atraviesa mundialmente, con su consecuente impacto económico en las diferentes industrias y mercados.

Figura 38. ¿En qué situación cree usted que se encuentra la industria curtidora en Paraguay?



Fuente: Elaboración propia.

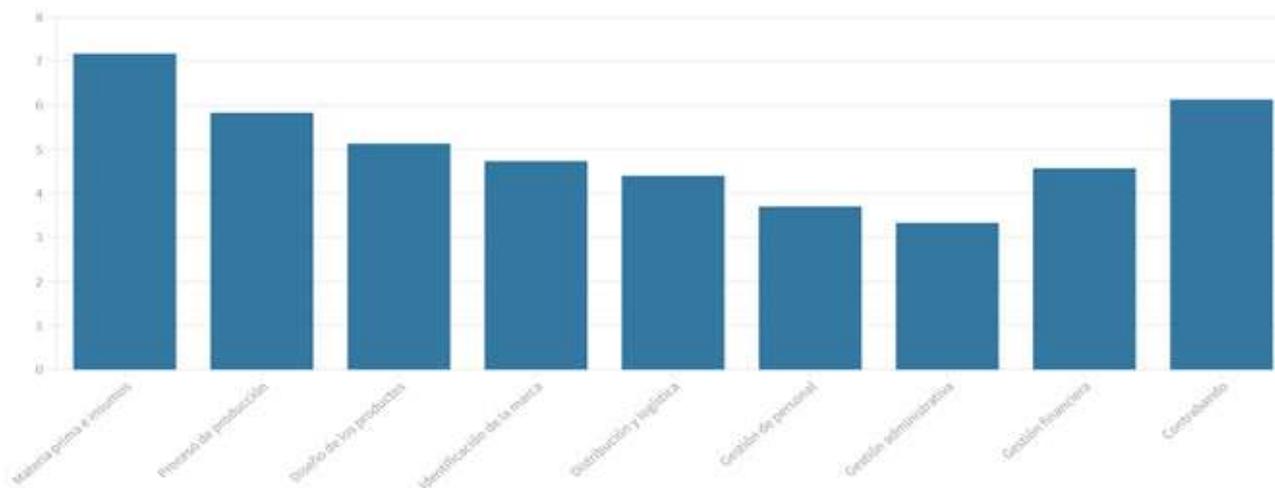
En términos de desafíos del sector, los encuestados han indicado que sus mayores flagelos es el contrabando (2º prioridad), el cual tiene un impacto negativo muy importante, principalmente para los micro y pequeños productores. De hecho, de acuerdo a los datos proveídos en las entrevistas realizadas para este trabajo, se estima que el contrabando puede ingresar por temporada entre 30 y 40 millones de pares de calzados a precios irrisorios. Adicionalmente, los entrevistados también mencionaron la dificultad que enfrenta el sector con los productos extrazona ingresados con subvaloración.

Seguidamente, podemos observar que los encuestados han indicado que aún existen importantes desafíos vinculados con las materias primas e insumos (1º prioridad) utilizados en la producción de calzados de fabricación nacional. Este aspecto también ha sido resaltado por los entrevistados, sobre todo en lo que se refiere a la dependencia de la industria local en la importación de materiales e insumos que no son fabricados en el país, lo cual indefectiblemente impacta en los costos. Según los encuestados, esta situación se debe a que al contar con un mercado relativamente pequeño, no resulta rentable la instalación de fábricas vinculadas a estos materiales e insumos.

Por otro lado, otro desafío importante señalado por los encuestados y entrevistados ha sido la necesidad de avanzar en la padronización de la calidad de los productos de fabricación nacional, lo cual también permitirá facilitar el acceso a nuevos mercados internacionales. En este sentido, todavía se observa una producción y calidades muy heterogéneas, lo que hace difícil generar volúmenes de producción para exportación a nuevos mercados internacionales.

Finalmente podemos observar que los siguientes desafíos, por orden de prioridad, señaladas por los encuestados son: procesos de producción (3º), diseño de los productos (4º), identificación de marca (5º), gestión financiera (6º), distribución y logística (7º), gestión de personal (8º) y gestión administrativa (9º).

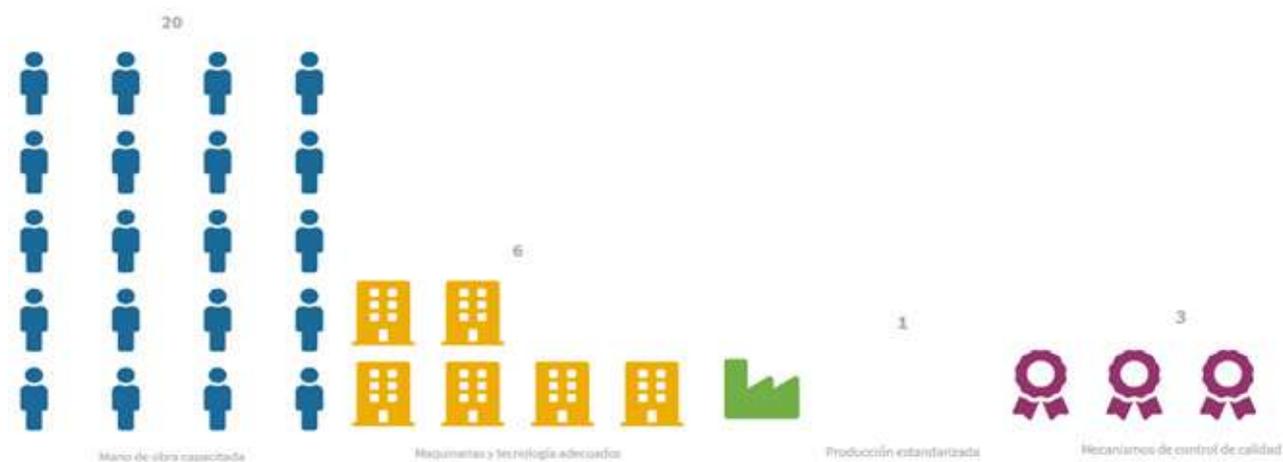
Figura 39. ¿Cuáles cree usted que serían los desafíos que se presentan para la industria de calzados de cuero en Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)



Fuente: Elaboración propia.

En sentido contrario, consultados sobre las fortalezas en el rubro de calzados de cuero de fabricación nacional, podemos observar en la Fig. 40 que los encuestados han señalado que la principal fortaleza es la mano de obra capacitada (66,67%), seguido de la disponibilidad de maquinarias y tecnologías adecuadas (20%), mecanismos de control de calidad (10%) y, por último, la producción estandarizada (3,33%).

Figura 40. ¿Cuáles cree usted que serían las principales fortalezas en la manufacturación de calzados de cuero en el Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

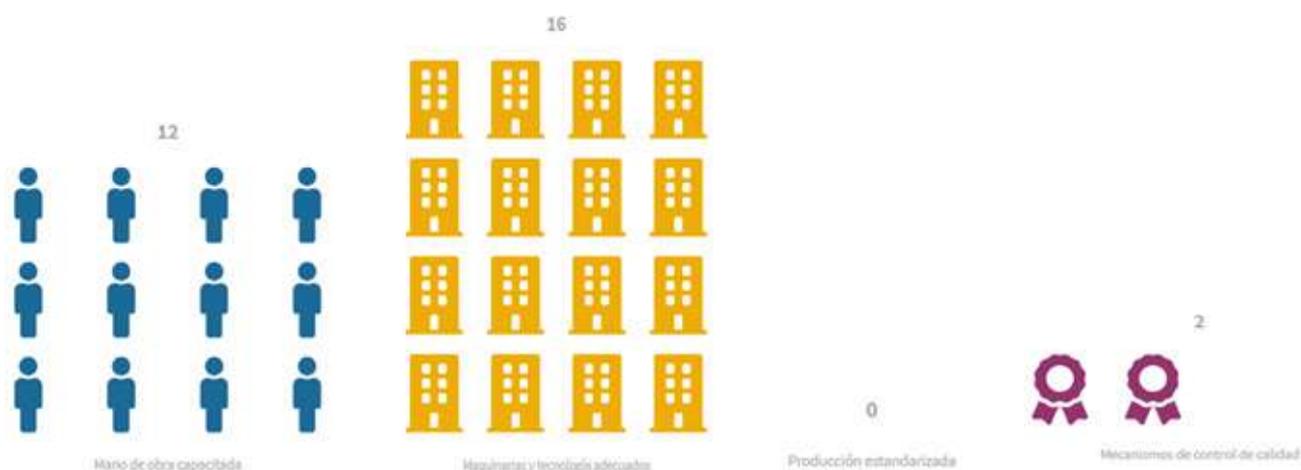


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, podemos observar cierta contradicción en las respuestas, ya que consultados con respecto a las debilidades en el rubro de calzados de cuero de fabricación nacional, los encuestados señalaron los mismos factores como principales debilidades (mano de obra y maquinarias). Se requiere un análisis más profundo para determinar las condiciones actuales en ambos aspectos, de manera a identificarlos efectivamente como fortalezas o debilidades.

Aun así, entendemos que estas variables son fundamentales para incrementar los niveles de competitividad del rubro de calzados de cuero de fabricación nacional, y que requieren desarrollados a través de programas de capacitación y/o formación técnica y de gestión, como así también programas de financiamiento (flexibles) para la innovación e incorporación de nuevas tecnologías de producción.

Figura 41. ¿Cuáles cree usted que serían las principales debilidades en la manufacturación de calzados de cuero en el Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

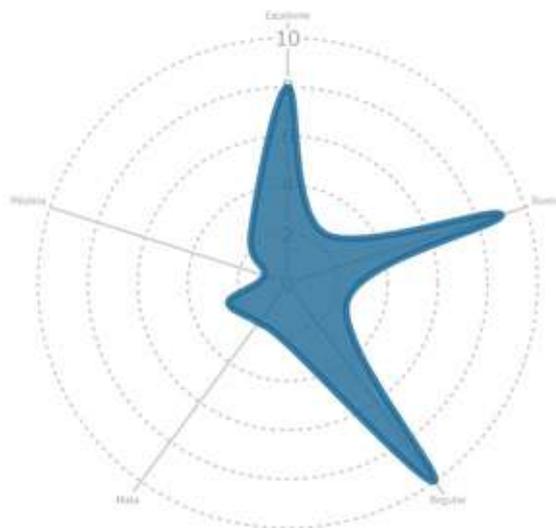


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, consultados sobre la calidad de la materia prima e insumos de origen nacional utilizados para la confección de los calzados de cuero, se observa que en la Fig. 38 una percepción bastante positiva, con 56,67% de los encuestados indicando que las misma presentan una calidad buena o excelente. No obstante, como hemos mencionado previamente, muchos de los materiales e insumos utilizados para la producción de calzados de cuero a nivel nacional son de origen importado, salvo algunas excepciones, como ser el cuero. Adicionalmente, y realizando un análisis individual de las respuestas, vemos que la opción de calidad “regular” fue la respuesta más seleccionada (33,33%).

De la misma manera, habíamos visto en los resultados del sondeo de opinión de análisis de la demanda, que los consumidores también coincidían, de manera general, en la percepción de la buena calidad de los calzados de cuero de fabricación nacional.

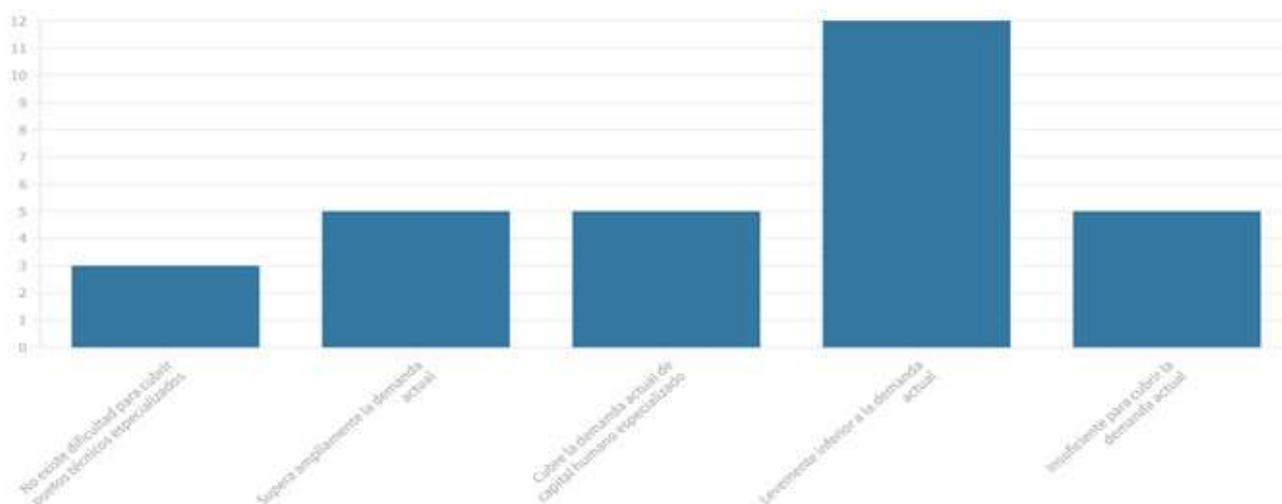
Figura 42. ¿Cómo calificaría usted la materia prima e insumos de origen nacional utilizada para la confección de los calzados de cuero?



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, analizando la oferta de capital humano en el rubro de calzados de cuero en el país, se observa en la Fig. 43 que el 56,67% de los encuestados ha señalado que la misma es levemente inferior o insuficiente para cubrir la demanda actual del sector. Esto debería ser un llamado de atención para las instituciones públicas responsables de la formación y capacitación técnica de capital humano para el sector, desarrollando programas que permitan atender estas necesidades y dotar con las herramientas necesarias a las empresas para seguir creciendo y aspirando a nuevos mercados.

Figura 43. ¿Cómo calificaría usted la oferta actual de capital humano suficientemente capacitado para el rubro de calzados de cuero en el Paraguay?

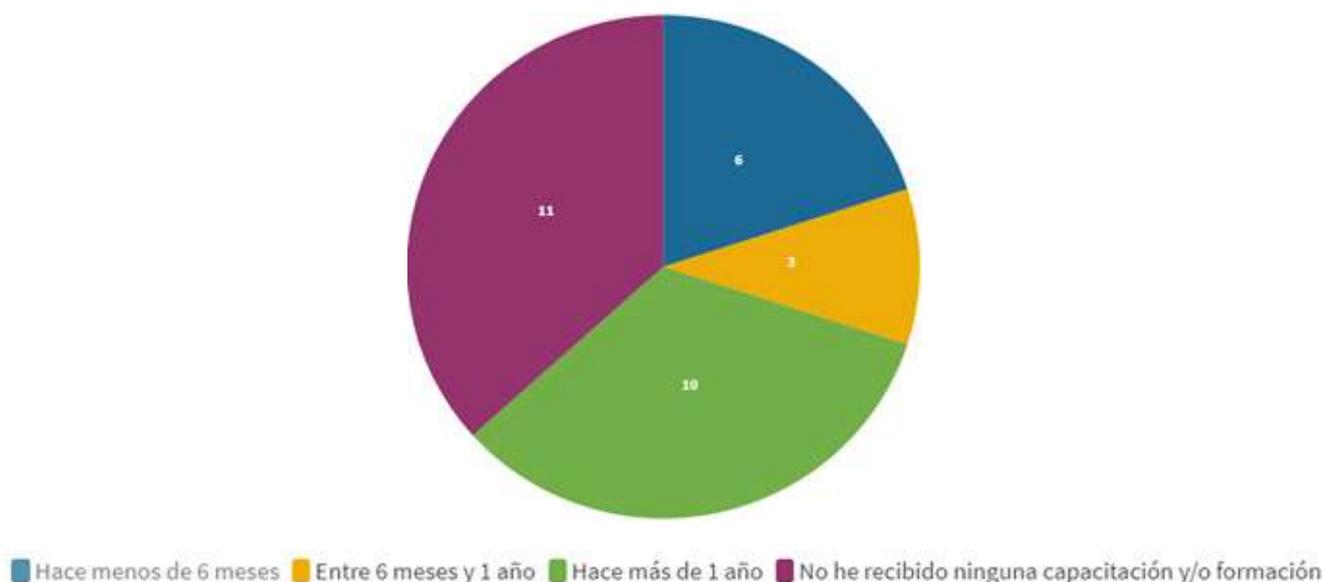


Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se observa en la Fig.44 que más del 66% de las empresas encuestadas menciona que no ha recibido capacitación y/o formación especializada en su área (nunca o hace más de 1 año). Por el contrario, solo el 30% de los encuestados mencionó haber recibido algún tipo de capacitación o formación recientemente (hace menos de 1 año). Estos resultados refuerzan lo mencionado previamente, de la necesidad de seguir trabajando en el diseño y promoción de programas de capacitación técnica especializada que sean del interés y necesidad para las empresas del rubro de calzados de cuero.

No obstante, también debe analizarse con mayor profundidad si los bajos niveles de participación en estos programas se debe a dificultades en la comunicación institución-empresa o si es el bajo interés de las empresas en los programas de formación ofrecidos.

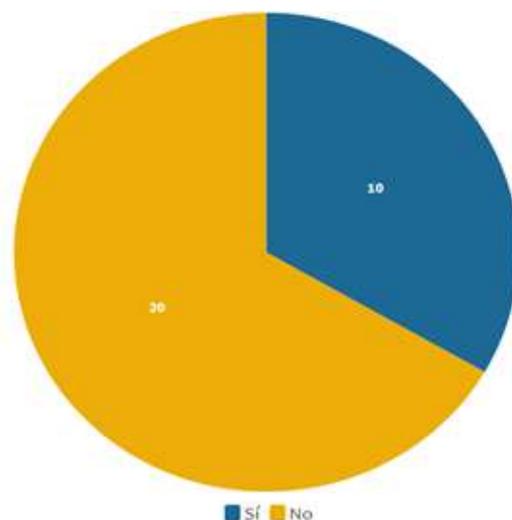
Figura 44. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde la última vez que usted o sus colaboradores han recibido capacitación y/o formación especializada para su área (superior a 40 horas)?



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, consultados sobre sus percepciones con respecto a los niveles de capacitación de sus colaboradores en las distintas áreas de la empresa, el 66,67% de los encuestados han indicado que no consideran que los mismos se encuentren suficientemente capacitados (Fig. 45). Luego, entre aquellos encuestados que consideran que sus colaboradores no están suficientemente capacitados, se les ha solicitado que indiquen las áreas que requerirían de mayor formación y apoyo, obteniéndose los resultados listados en la Tabla 9 a continuación:

Figura 45. ¿Considera usted que los colaboradores de las distintas áreas/departamentos cuentan con suficiente capacitación?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Lista de áreas con urgencias de capacitación

N.º	Respuestas
1	Operarios de maquinarias especializadas, Producción, Ventas, finanzas
2	Producción, costura, operarios
3	Marketing, ventas, finanzas
4	Marketing, ventas, contabilidad, finanzas, RRHH, producción, diseño, costura, operarios de máquinas especializadas. Todas las áreas.
5	RRHH
6	Marketing, ventas, contabilidad, finanzas, RRHH, producción, diseño, costura, operarios de máquinas especializadas. Todas las áreas
7	marketing, diseño, ventas, RRHH, producción, operarios
8	Diseño, producción, Ventas y demás...
9	Operarios de máquinas en caso de que se consiga las máquinas
10	la producción, operación de maquinaria
11	Marketing, finanzas, ventas
12	Producción
13	Operarios de máquinas especializadas
14	Marketing, ventas y operarios de máquinas especializadas
15	Marketing, ventas y operarios especializados
16	Marketing, finanzas y operarios de máquinas especializadas
17	Marketing, ventas
18	Ventas
19	Marketing
20	Producción

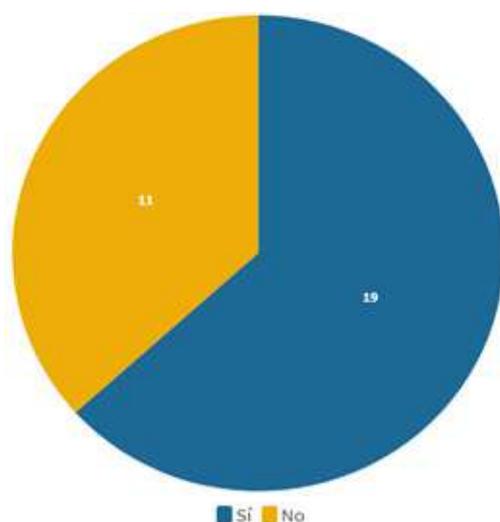
Fuente: Elaboración propia.

Es interesante observar que muchas de las respuestas proveídas están vinculadas con formación y capacitación en áreas de gestión, marketing y/o ventas, y no necesaria o mayoritariamente vinculadas a formación técnica orientada a la producción y diseño de calzados de cuero. Es importante resaltar que esta situación también ha sido mencionada por los expertos que han sido entrevistados para este trabajo.

De la misma manera, fue muy interesante constatar que 63,33% de los encuestados haya respondido que la calidad de sus productos es una limitante para acceder a nuevos mercados internacionales de exportación o incluso a nuevos compradores en el mercado local (Fig.46). Así, se percibe que los productores y comercializadores de calzados de cuero de fabricación nacional, en su mayoría, están conscientes de que deben mejorar la calidad de sus productos para poder avanzar hacia nuevos mercados.

Como se mencionaba en las entrevistas, aún existe una muy diversa variedad de calidades de productos en el mercado, fundamentada en la utilización de materias primas e insumos de calidad muy heterogénea, que hacen difícil una padronización en la calidad de los productos ofertados.

Figura 46. ¿Considera usted que la “calidad de los productos” producidos por su empresa es una variable que limita su capacidad de acceder a nuevos mercados y/o compradores en el mercado local/internacional?

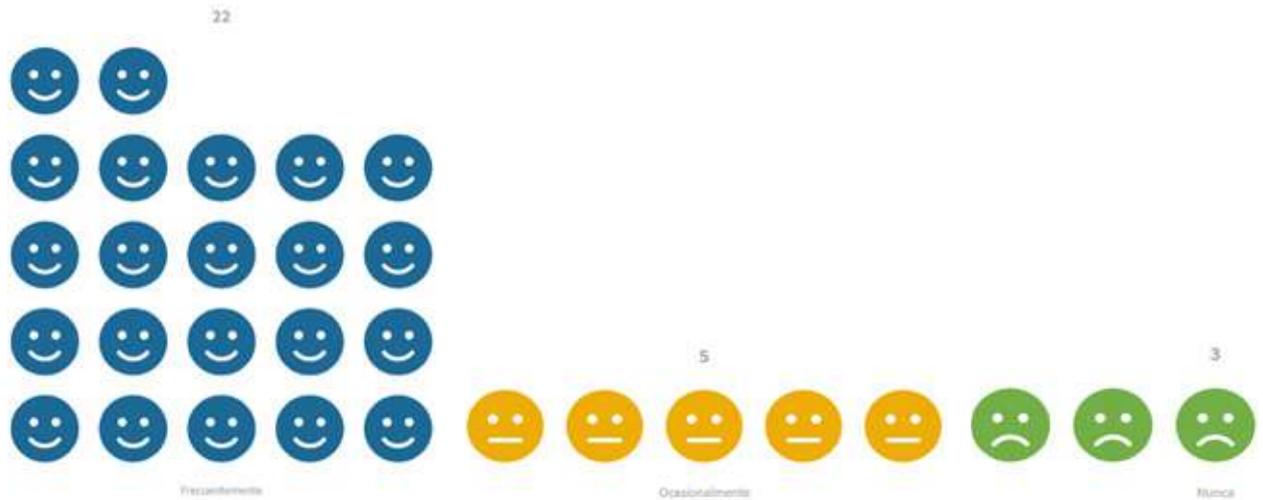


Fuente: Elaboración propia.

En el mismo sentido, se observa en la Fig. 47 que 73,33% de los encuestados ha señalado que realiza controles de calidad de los calzados de cuero fabricados de manera frecuente. Si bien esto es positivo, aún existe una tarea pendiente, ya que como se observa en la Fig. 48, estos controles de calidad están basados en criterios definidos internamente, y no necesariamente poseen la rigurosidad y exigencias establecidos por los controles de calidad internacionales.

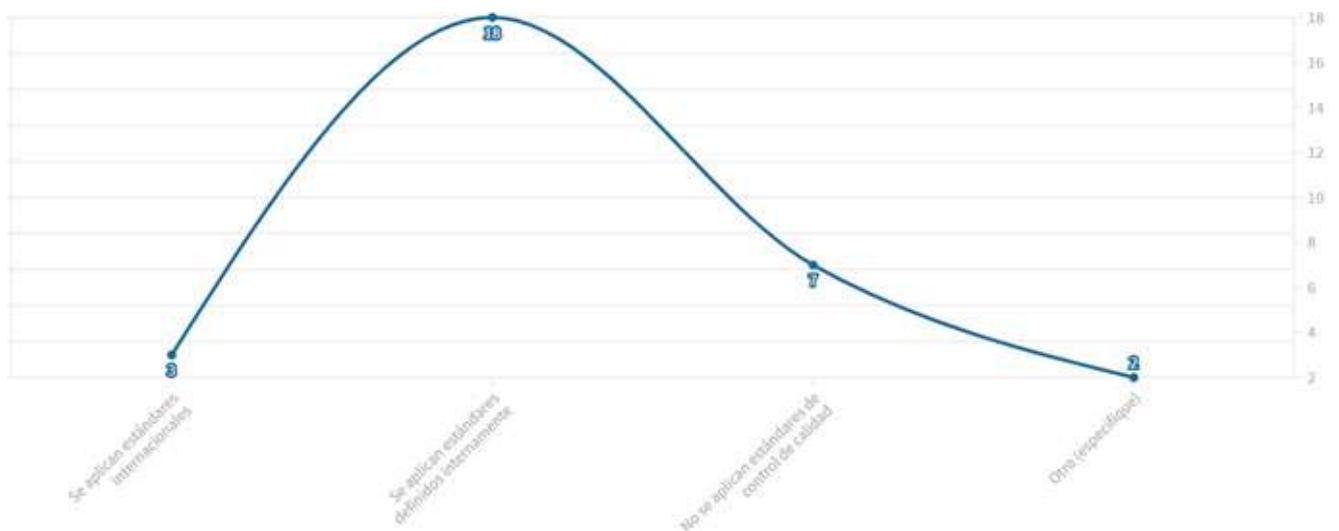
Esta información es muy relevante, ya que para aspirar a acceder a mercados internacionales más exigentes, las empresas deberán formalizarse y cumplir con estándares de calidad internacionales, los cuales son frecuentemente exigidos para acceder a nuevos mercados de exportación.

Figura 47. ¿Con qué frecuencia se realizan controles de calidad de los productos?



Fuente: Elaboración propia.

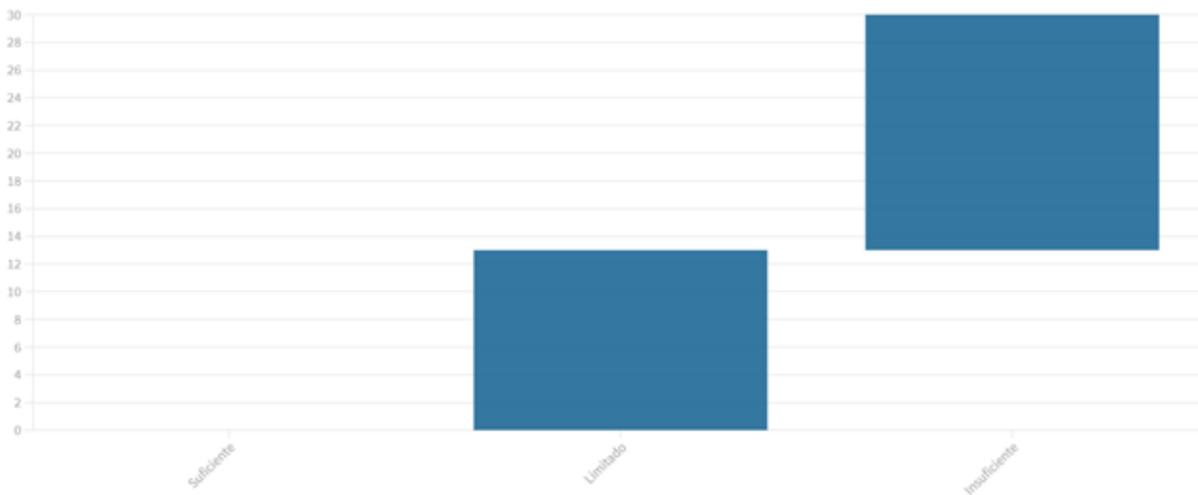
Figura 48. ¿Qué estándares de calidad utiliza para el control de calidad de su producción y procesos?



Fuente: Elaboración propia.

En el contexto de pandemia actual, el acceso a financiamiento flexible y de largo plazo se vuelven en instrumentos necesarios para apoyar la supervivencia de las empresas del rubro. Consultados al respecto, el 56,67% de los encuestados ha indicado que el financiamiento es insuficiente, mientras que el 43,33% restante, ha señalado que el financiamiento es limitado. Ninguno de los encuestados ha considerado que el acceso actual al financiamiento para el rubro de calzados de cuero sea suficiente (Fig. 49).

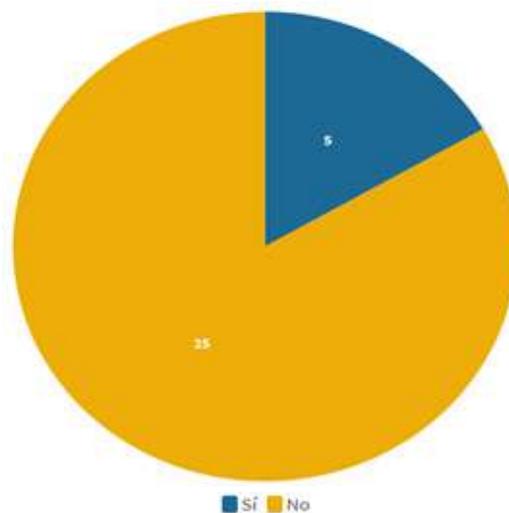
Figura 49. ¿Cómo calificaría usted el acceso a financiamiento en el sector de calzados de cuero en el Paraguay?



Fuente: Elaboración propia.

Tan importante como el acceso al financiamiento, lo es el acceso a nuevas tecnologías y maquinarias que permitan a las empresas ser más competitivas y alcanzar procesos productivos más eficientes. En este sentido, el 83,33% de los encuestados ha indicado que no dispone de la tecnología y maquinarias necesarias para acceder a nuevos mercados y competir internacionalmente. Por ello, se hace aún más importante, el desarrollo de productos financieros acordes a las necesidades y realidades de las empresas del rubro de calzados de cuero a nivel nacional. Adicionalmente, también son importantes los programas de incentivos para la innovación y la adquisición de nuevas tecnologías en las empresas.

Figura 50. ¿En la actualidad, considera usted que dispone de la tecnología y maquinarias necesarias para acceder a nuevos mercados y competir a nivel internacional (exportar)?



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados que señalaron no contar con disponer de tecnología y/o maquinarias necesarias han especificado en la siguiente tabla sus necesidades en este punto.

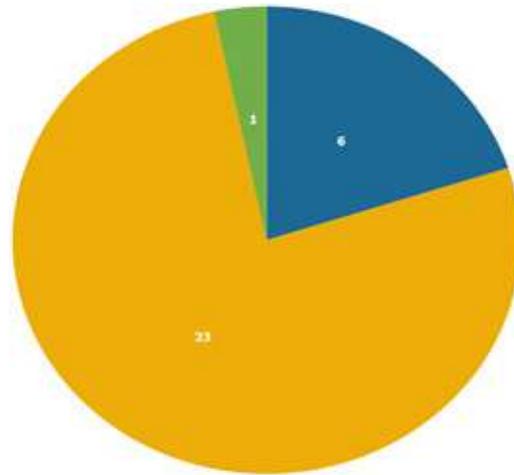
Tabla 10. Lista de necesidades de tecnologías y/o maquinarias

Respondents	Responses
1	Maquinas estandarizadas, programas de diseño, capacitación tecnica
2	Máquina de cambre/ planchar/ armaje principalmente
3	Maquinas
4	Máquinas de corte de precisión, Maquina pegadora
5	Software de diseños y patronales, cortes láser, inyección de tacos
6	mano de obra capacitada, maquinarias, programas de diseño, tecnología, etc.
7	Todas las maquinarias
8	Programas de diseños
9	Máquinas
10	Máquinas de armar, talón y punta, hormas actualizadas, freezer o secadora rápido
11	maquinarias en general del proceso productivo
12	Programas y personal capacitado para Diseño, Maquina de corte y costura de precisión, máquina de ensamble y demás
13	Máquinas de armar Maquina de aparar Maquina de cambrar Maquina de cortar acceder a tecnología computadora y otros
14	Maquinas rebajadoras, maquinas pegadoras, maquinas con doble aguja, corte de precisión, hormas para cambiar por las temporadas, maquinarias en general para competir y dejar de hacerlo de forma artesanal
15	Maquinarias de corte, equipos informáticos. Máquina de planchado de botas.
16	Programas de diseño
17	Pegadora de bases, un pantógrafo y maquina cortadora
18	Maquina puente de cortar, maquina cambradora, máquina para planchar bota, equipos de Informática
19	Diseños, cortes, inyectoros, otros.
20	Máquina de corte. máquina de pegar
21	Maquinas pegadora de bases, cortadoras, programas de diseños
22	Máquinas de corte, programas de diseño, materia prima, conformador de talón.
23	Máquina de corte de precisión, máquina para marcación de las bases, máquina black
24	Varias
25	Para fabricar un calzado abierto (un sueco, una sandalia) podría ser ambas, programa de diseño, máquina de cortar, en el caso de calzados cerrados (Botas, escaarpines) si ya se precisaría máquina de armar, de conformar punta y talón, otros. Aunque creo que es relativo eso porque hay marcas incluso italianas que exportar calzados totalmente hechos a mano.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, consultados sobre el nivel de tecnología utilizada en los procesos de producción, el 76,67% de los encuestados ha indicado que la misma es de nivel medio, con una producción básicamente artesanal con ayuda de algunas máquinas. Así también, el 20% de las encuestadas ha señalado que su producción es eminentemente artesanal (nivel básico de tecnología), y únicamente un 3,33% de las encuestadas ha mencionado contar con procesos automatizados de producción (nivel alto de tecnología).

Figura 51. ¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología que actualmente utiliza en sus procesos de producción?

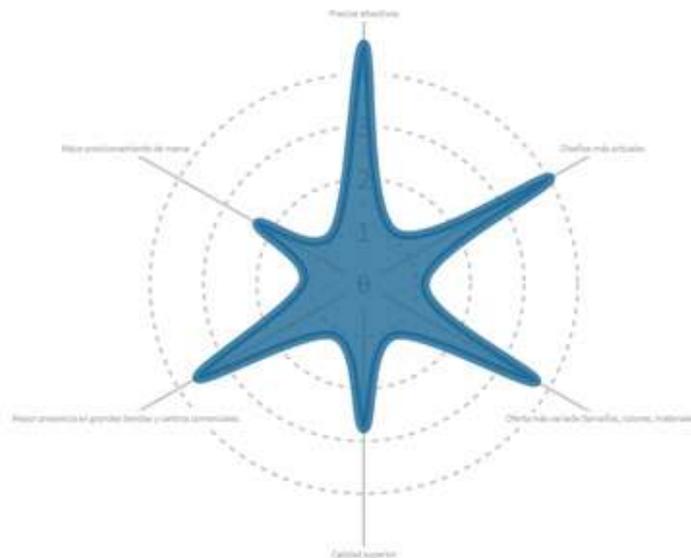


■ Básico (producción artesanal) ■ Medio (producción con las manos y maquinarias) ■ Alto (ensamblaje y proceso automatizados)

Fuente: Elaboración propia.

Luego, profundizando en el análisis y la percepción desde la perspectiva de la oferta, de las desventajas de la producción nacional con respecto a los productos importados, se realizó la pregunta señalada en la Fig.52.

Figura 52. ¿Cuáles considera usted que son las principales desventajas de los calzados de cuero nacionales con respecto a los calzados de cuero importados? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)



Fuente: Elaboración propia.

Así, observamos que en promedio, la principal desventaja identificada por los productores y comercializadores de calzados de cuero en Paraguay ha sido el de los “precios más atractivos de los calzados importados”. Esto se encuentra alineado con

lo que variables que se han mencionado previamente en el trabajo: el contrabando y los productos extrazona introducidos al país subvalorados.

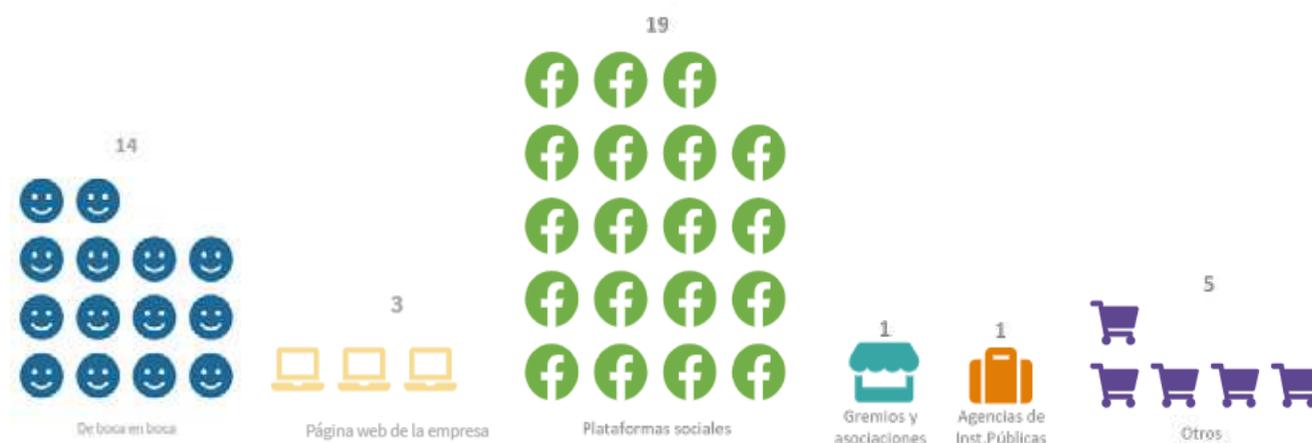
Por otra parte, y en segunda posición, los mismos productores reconocen que corren en desventajas con los productos importados en lo referente a los diseños de los calzados, los cuales tienden a ser más actuales y alineados a las preferencias de los consumidores en los productos importados. En el mismo sentido, la desventaja ubicada en 3º posición ha sido la de la oferta más variada en los productos importados, los cuales poseen más alternativas de tamaños, colores y materiales.

Las siguientes desventajas, y en orden de prioridad según los encuestados han sido: los mayores espacios ocupados por los productos importados, el mejor posicionamiento de marca de los calzados de cuero importados y, finalmente, la calidad superior de los calzados importados. Estos resultados se encuentran en sintonía con lo percibido por los consumidores, quienes en el sondeo de opinión de la sección anterior han señalado similares desventajas para los productos nacionales con respecto a los importados.

La encuesta ha incorporado también consultas referentes a los canales de promoción utilizados por las empresas para dar a conocer su producción de calzados de cuero de fabricación nacional. En este sentido, la mayor parte de las encuestadas ha mencionado hacer promoción en plataformas sociales y a través del “de boca en boca” (Fig. 53). Esto no sorprende, ya que muchas de estas son micro o pequeñas empresas, con limitado presupuesto para marketing y publicidad, por lo que las opciones anteriormente mencionadas, no representan mayores erogaciones de dinero.

Las demás alternativas, como ser páginas web, gremios, instituciones públicas u otras, se observan que son mínimamente utilizadas para llegar a sus consumidores finales.

Figura 53. ¿Qué canales de promoción utiliza usted para dar a conocer su producción de calzados de cuero?” (Marcar todas las que correspondan)



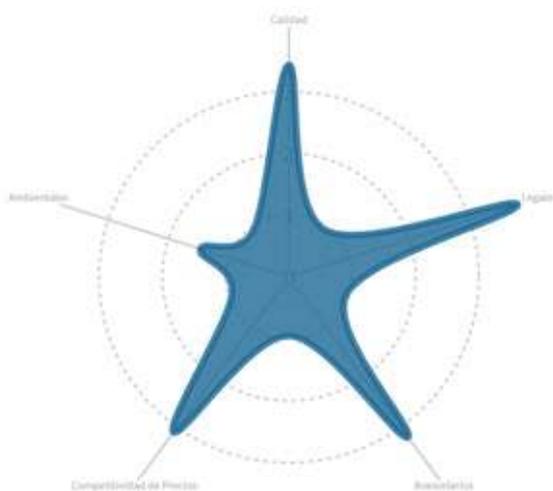
Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a las barreras para la exportación de los calzados de cuero de fabricación nacional, los encuestados han indicado que las principales, en orden de prioridad, son: factores legales, factores de calidad, factores arancelarios, factores de competitividad de precios y factores ambientales (Fig.54).

Estos aspectos también han sido resaltados por los expertos entrevistados en el presente trabajo, quienes indicaron que la falta de padronización en la calidad de los productos de origen nacional representan una barrera para las exportaciones. De la misma manera, también indicaron que los mercados internacionales son cada vez más exigentes con respecto a los aspectos legales y arancelarios que deben ser cumplidos para acceder a los diferentes países o bloques (i.e. Unión Europea, Mercosur), los cuales para las micro o pequeñas empresas representan exigencias prácticamente imposibles de ser cumplidas.

Por último, y no menos importante, exigen barreras vinculadas a cuestiones ambientales y relacionadas con el tratamiento y procesamiento de los materiales e insumos utilizados para la producción de los calzados de cuero, los cuales no son negociables y son observadas muy de cerca por los consumidores, quienes de manera individual o a través de ONG`s (i.e. Greenpeace, WWF, etc.), también exigen a las empresas un mayor compromiso con el respeto del ambiente y la biodiversidad.

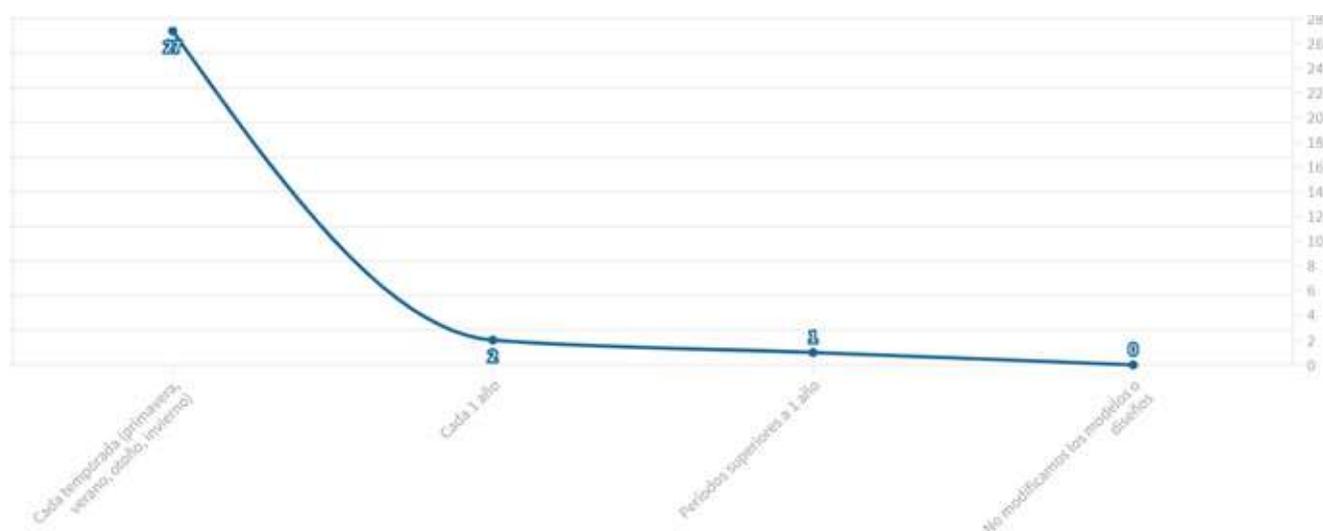
Figura 54. ¿Con qué factores se asocian las principales exigencias/barreras para exportar a otros mercados? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 90% de los encuestados ha señalado que realiza modificaciones en sus modelos y diseños en cada temporada, mientras que son muy pocas las empresas que han respondido realizarlas con una menor frecuencia (Fig. 55). A pesar de esto, hemos observado a partir del sondeo de opinión de la sección anterior, que los consumidores perciben que la oferta de productos nacionales es aún muy limitada, y que los diseños actualizados de los productos importados siguen siendo una variable diferenciadora relevante en comparación a los productos nacionales.

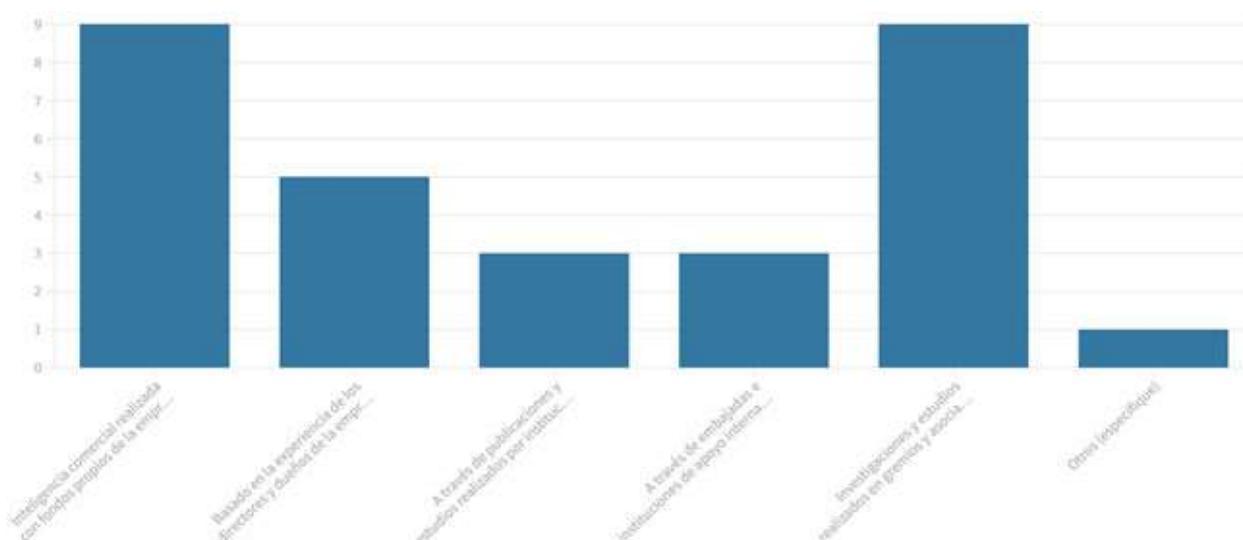
Figura 55. ¿Con qué frecuencia aplica modificaciones en sus modelos o diseños de calzados de cuero para ajustarlos a las preferencias de los consumidores y a las nuevas tendencias?



Fuente: Elaboración propia.

Luego, a partir de la Fig.56, podemos observar que las principales estrategias utilizadas por las empresas nacionales para identificar las tendencias comerciales y potenciales oportunidades de acceso a nuevos mercados, se concentra en la inteligencia de negocios con fondos propios (30%) y las investigaciones/estudios realizados por gremios y asociaciones del rubro (30%). Solo un 10% de los encuestados mencionó utilizar información proveída por instituciones públicas.

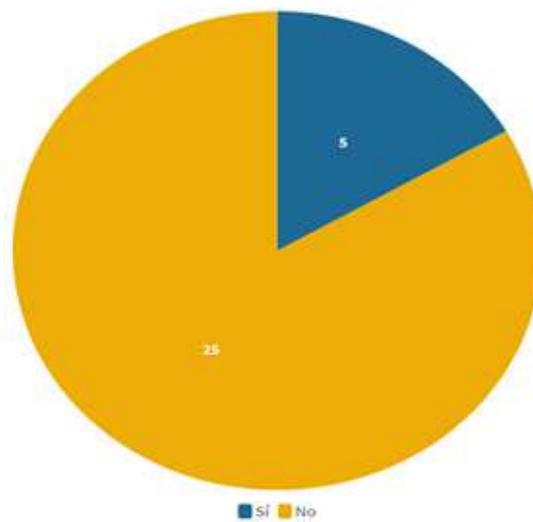
Figura 56. ¿Cómo identifica usted las tendencias comerciales y potenciales oportunidades de acceso a nuevos mercados?



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, el 83,33% de las encuestadas ha mencionado desconocer los programas públicos disponibles para apoyar la innovación y misiones tecnológicas en empresas. Estos incentivos y programas existentes podrían ayudar a las empresas a acelerar su transición tecnológica y aumentar su competitividad. No obstante, las dificultades no solamente se centran en la comunicación y/o divulgación de estas informaciones, sino también en los elevados requisitos que deben cumplirse para acceder a esos beneficios. En muchos casos, estas empresas de naturaleza familiar e informal, consideran muy difíciles y/o complejos los procesos de postulación y aplicación a estos.

Figura 57. ¿Tiene usted conocimiento de los programas públicos disponibles de apoyo a la innovación y misiones tecnológicas?

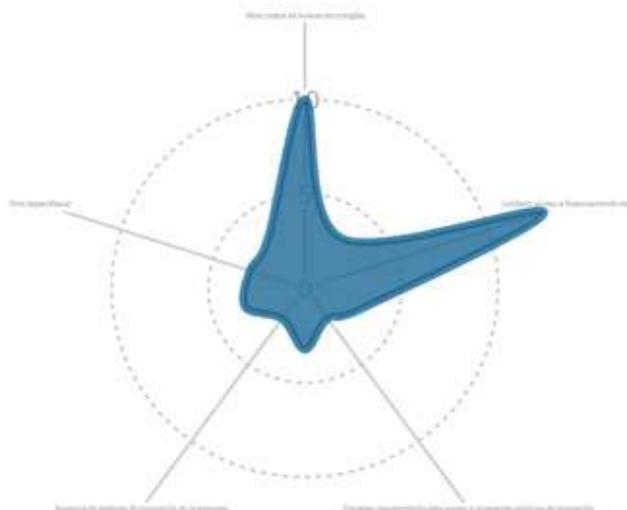


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, consultados con respecto a las barreras para innovar en el rubro de calzados de cuero a nivel nacional, las encuestadas han indicado que la principal barrera es el limitado acceso a financiamiento de largo plazo (43,33%). Esta información coincide plenamente con todas las demás consultas similares que han sido realizadas en el presente estudio, indicando una necesidad de mayores alternativas de financiamiento y/o instrumentos financieros que faciliten una transición tecnológica progresiva en estas empresas, con el objetivo de incrementar la competitividad, mejorar la calidad de los productos y lograr una mayor eficiencia en los procesos productivos.

En línea con lo anterior, las encuestadas señalaron en un 33,33%, que los altos costos de estas nuevas tecnologías representan la siguiente barrera para la innovación en el rubro. En menor medida, pero alineados con los aspectos previamente mencionados, el 16,67% de las encuestadas han señalado que los elevados requerimientos para acceder a programas públicos de innovación, sumado a la ausencia de gestores de innovación en las empresas, representan importantes barreras para innovar en el rubro de los calzados de cuero a nivel nacional.

Figura 58. ¿Cuáles son las principales barreras que existen para innovar en el rubro de calzados de cuero?



Fuente: Elaboración propia.

2.5. Evaluación de las Importaciones y Exportaciones de Calzados de Cuero en el Paraguay

En esta sección se presentará un análisis general de la evolución de las importaciones y exportaciones de calzados en el Paraguay durante el período 2000-2021. En este macro-análisis se ha tomado únicamente la partida arancelaria 6403 (Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural), para lo cual se ha consultado a la base de datos de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA).

En la Fig. 59 se puede observar que en durante el período transcurrido entre los años 2000 y 2011, las exportaciones bajo esta partida arancelaria eran prácticamente nulas. De hecho, durante los años 2000 a 2002, las exportaciones fueron nulas, luego, a partir del 2003 hasta 2011, se empezaron a tener incipientes exportaciones de entre 1.500-2.400 pares de calzados por año, la mayor parte bajo el régimen de exportación a consumo.

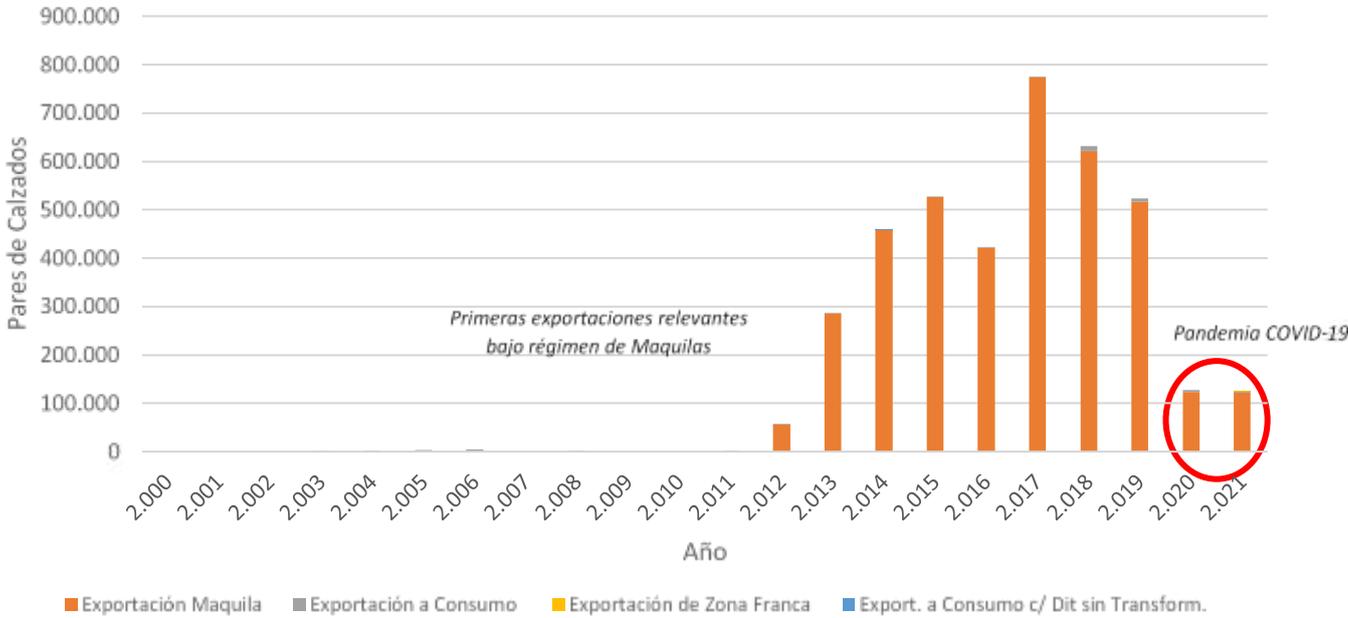
A partir del año 2012, se observa un crecimiento relevante de las exportaciones, gracias al desarrollo del sector de maquilas. En este sentido, hay que resaltar que durante el período 2012 a 2017, las exportaciones bajo el régimen de exportaciones a consumo fueron de apenas 2.250 pares de calzados, mientras que aquellas realizadas a partir del régimen de maquilas fueron de 2.524.625 pares de calzados.

Similar tendencia se observó durante el período 2018 a 2019, con una gran consistencia de las exportaciones bajo el régimen de maquilas, mientras que las exportaciones a consumo tuvieron un importante crecimiento en las exportaciones en el año 2018, pero han sufrido caídas marcadas en los siguientes años.

¹ Datos Abiertos DNA: <https://datos.aduana.gov.py/datos/>

El análisis de los períodos 2020 y 2021 (datos al mes de setiembre) debe ser muy cuidadoso, ya que representan años atípicos, teniendo en cuenta el importante impacto económico que ha tenido el contexto de pandemia de COVID-19 a nivel mundial.

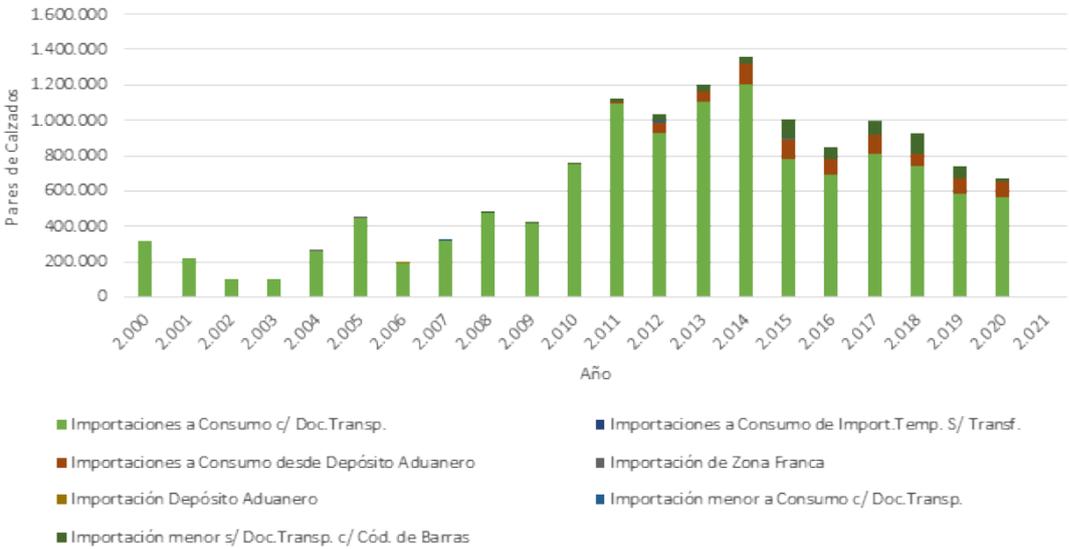
Figura 59. Exportaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021)



Fuente: Elaboración propia con Datos Abiertos Dirección Nacional de Aduanas - Extraído en fecha 01/10/2021

En contrapartida, podemos observar en la Fig. 4 que Paraguay es un importador neto de calzados. Las importaciones de calzados superan claramente a las exportaciones realizadas durante el mismo período. Si bien se observa un descenso en el volumen de importaciones a partir del año 2015, todavía existe una gran dependencia del país en estos productos.

Figura 60. Importaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021)

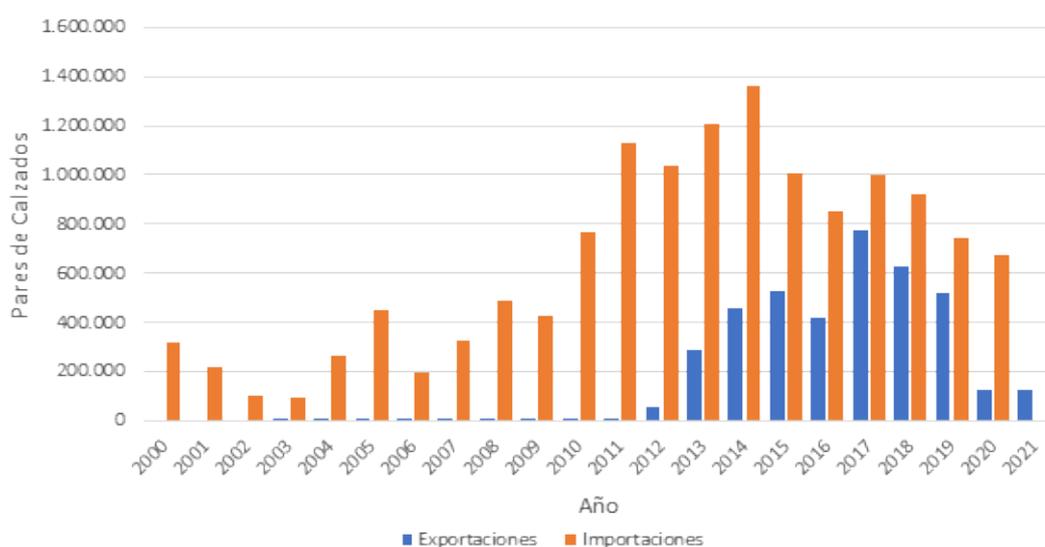


Fuente: Fuente: Elaboración propia con Datos Abiertos Dirección Nacional de Aduanas - Extraído en fecha 01/10/2021

En este sentido, estas observaciones pueden ser identificadas con mayor claridad en la Fig. 61, en donde se contrastan las evoluciones de las exportaciones y las importaciones de calzados (partida arancelaria 6403) del Paraguay durante el período 2000-2021.

Adicionalmente, es importante resaltar que además de las importaciones, también deben considerarse, como lo han resaltado los productores, comercializadores y expertos del sector durante diversas entrevistas y visitas técnicas, el impacto de los calzados ingresados al país a través del contrabando. Según estimaciones de CICPAR, la participación de los calzados nacionales no llega al 20% del mercado debido al contrabando.

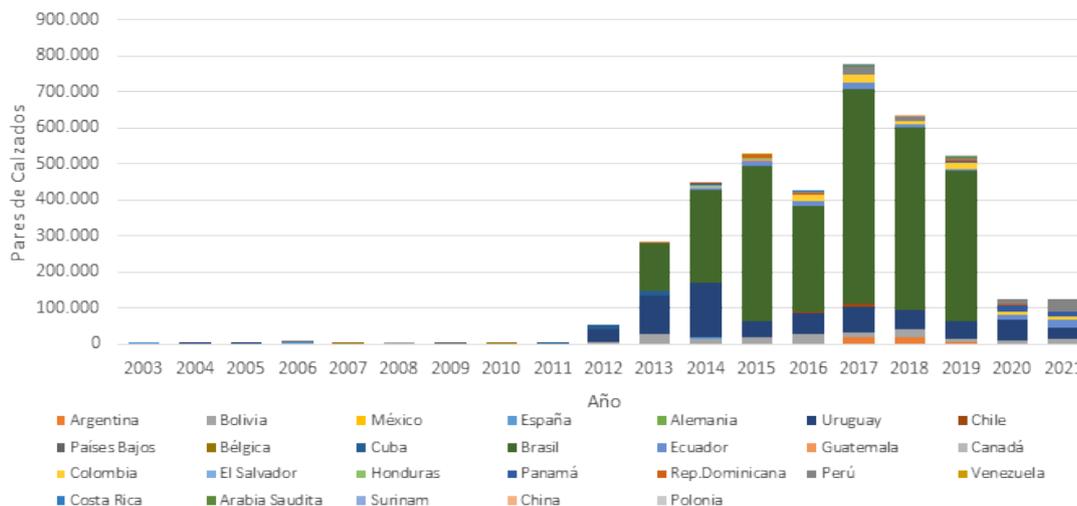
Figura 61. Exportaciones vs Importaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021)



Fuente: Fuente: Elaboración propia con Datos Abiertos Dirección Nacional de Aduanas - Extraído en fecha 01/10/2021

En la Fig. 62 se puede observar que los principales destinos de las exportaciones nacionales de calzados han sido Brasil y Uruguay, pudiendo observarse esa clara tendencia principalmente a partir de los años 2012 en adelante, aprovechando el régimen de maquilas y también las condiciones comerciales establecidas con los países del MERCOSUR.

Figura 62. Destino de Exportaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021)

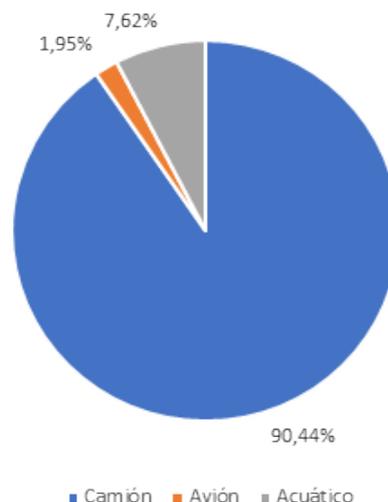


Fuente: Fuente: Elaboración propia con Datos Abiertos Dirección Nacional de Aduanas – Extraído en fecha 01/10/2021

No obstante, también se puede observar que las exportaciones al mercado argentino, a pesar de encontrarse en zona intra-Mercosur, no ha presentado volúmenes muy importantes, comparados con aquellos de Brasil y Uruguay. Por otra parte, también existen otros mercados menos tradicionales, que presentados volúmenes mucho más limitados, dentro de los 0-10.000 pares de calzados por año.

En lo que se refiere a los medios de transporte privilegiados para estas exportaciones, se observa en la Fig.63 que durante el período de análisis (2000-2021), el principal medio de transporte logístico utilizado han sido los camiones, a través de la vía terrestre, acumulando el 90,44% de las exportaciones del período. Esta situación se encuentra muy vinculada con el destino de las exportaciones nacionales de calzados, las cuales se encuentra principalmente ubicadas en la zona Mercosur.

Figura 63. Transporte de Exportaciones de Calzados - Paraguay (2000-2021)



Fuente: Elaboración propia con Datos Abiertos Dirección Nacional de Aduanas – Extraído en fecha 01/10/2021

Por otra parte, siguiendo la recomendación del Sr.Mario Romero y buscando completar el análisis mediante la contrastación de resultados, se ha realizado una consulta oficial a la Ventanilla Única de Exportación (VUE). La solicitud de información fue dirigida al VUE en la persona del Sr.Celso Bareiro. Dicha consulta fue rápidamente respondida por la institución, la cual nos ha proporcionado una base de datos con los siguientes datos:

Datos anuales del período 2008 a 2021, correspondientes a las exportaciones con certificado de origen nacional de las partidas arancelarias vinculadas a los calzados de cuero (6403 = Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural). Esta información fue desagregada, indicando para cada línea de exportación los siguientes datos:

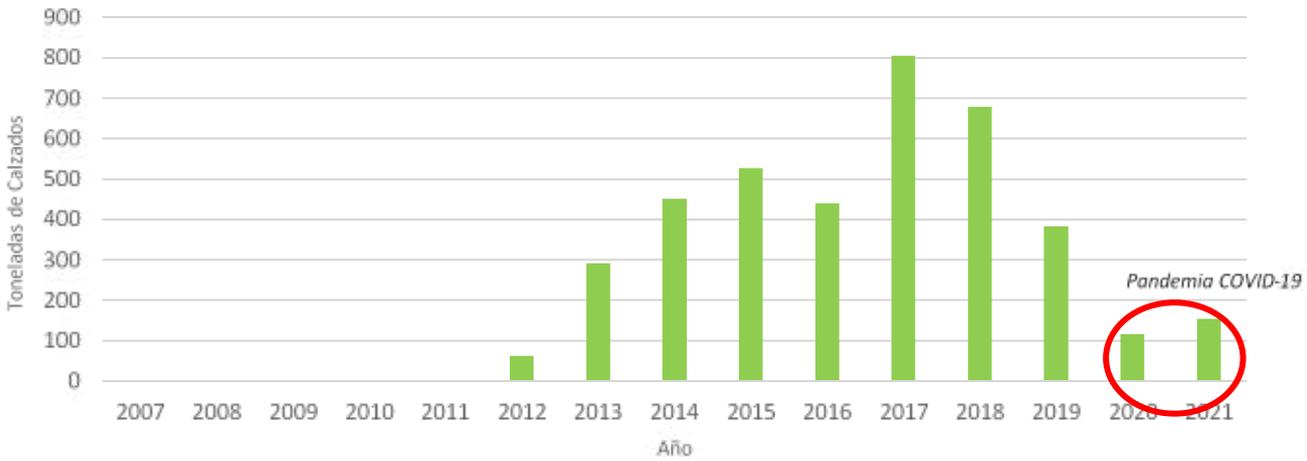
- Régimen: exportación a consumo; exportación maquila; exportación de zona franca; otros.
- Cantidad exportada (unidad de medida: toneladas).
- País de destino de la exportación
- Medio de transporte: aéreo, terrestre, fluvial
- Año/Período (discriminado por mes y año)
- Valor de las exportaciones (en US\$)

A continuación se presentarán los resultados obtenidos del análisis de la base de datos mencionada previamente:

En la Fig. 64 podemos observar las exportaciones paraguayas de calzados de cuero de acuerdo a los datos de la VUE, los cuales a diferencia de los datos de Aduanas, únicamente consideran como exportaciones paraguayas aquellas que poseen certificados de origen, ofreciendo una visión más realista de la situación del rubro.

En ese sentido, durante los años 2007-2011 las exportaciones registradas han sido prácticamente nulas, presentando exportaciones mínimas de entre 0 y 3 toneladas. No fue sino a partir del año 2012 que las exportaciones empezaron a registrar incrementos considerables, con exportaciones superiores a las 60 toneladas. Los mejores resultados se obtuvieron en el año 2017, con exportaciones superiores a las 800 toneladas, mientras que el impacto de la pandemia ha sido muy importante, pudiéndose observar una pronunciada reducción de las exportaciones en los años 2020 y 2021.

Figura 64. Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero - Ventanilla Única de Exportación (VUE)

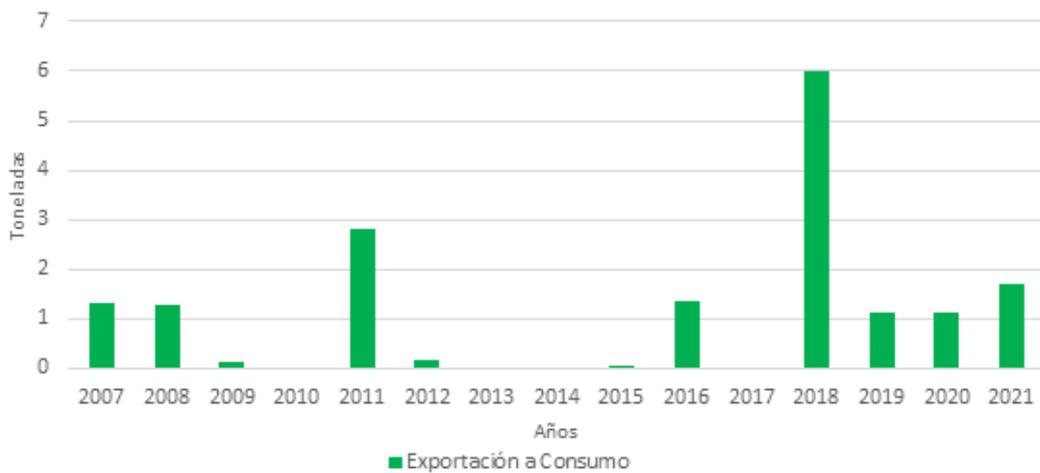


* Datos del año 2021 son preliminares (actualizados a Octubre).
Fuente: Elaboración propia con datos de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

Por otra parte, si ampliamos el análisis diferenciando entre los regímenes de exportación empleados para cada una de estas exportaciones registradas en el período 2007-2021, podemos identificar patrones muy claros en las operaciones realizadas en el rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

En este sentido, en la Fig. 65 se presentan las exportaciones de calzados de cuero realizadas bajo el régimen de exportaciones a consumo, las cuales han sido muy limitadas e insignificantes en comparación con aquellas realizadas bajo el régimen de maquilas.

Figura 65. Exportaciones paraguayas a Consumo de Calzados de Cuero - Ventanilla Única de Exportación (VUE)

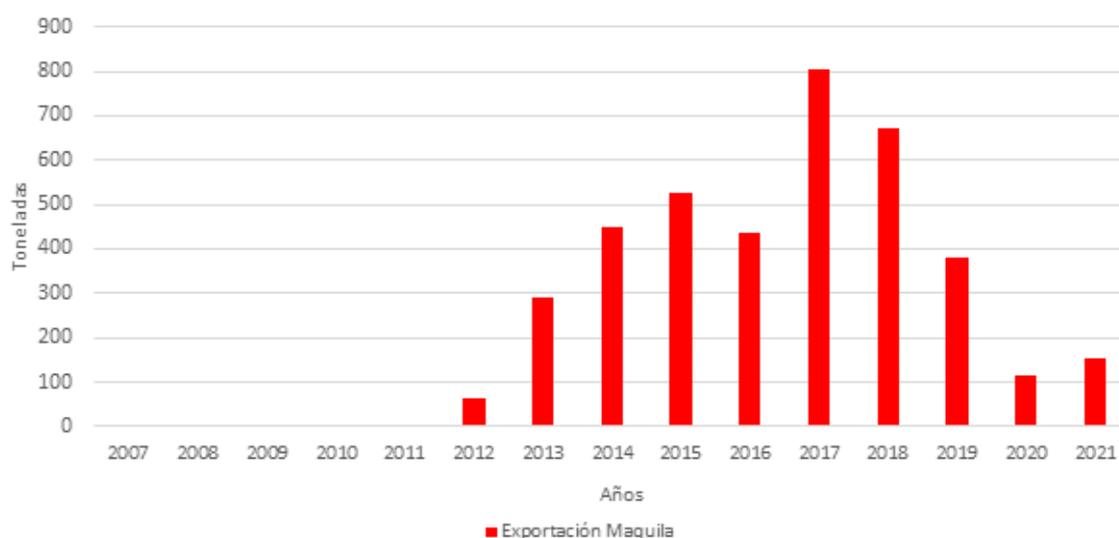


* Datos del año 2021 son preliminares (actualizados a Octubre).
Fuente: Elaboración propia con datos de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

Así, observamos en la Fig.65 que las exportaciones a consumo no han llegado, ni siquiera en sus mejores números, a alcanzar una cifra superior a 7 toneladas, mientras que las exportaciones en el régimen de maquilas presentan volúmenes en algunos casos, hasta 800 veces superiores.

En este sentido, en la Fig.66 se observan las exportaciones paraguayas de calzados de cuero realizadas bajo el régimen de maquilas. Estas exportaciones son ampliamente superiores a las exportaciones a consumo, demostrando la fortaleza y el desarrollo del rubro a partir de la industria maquiladora.

Figura 66. Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero en Régimen de Maquila - Ventanilla Única de Exportación (VUE)



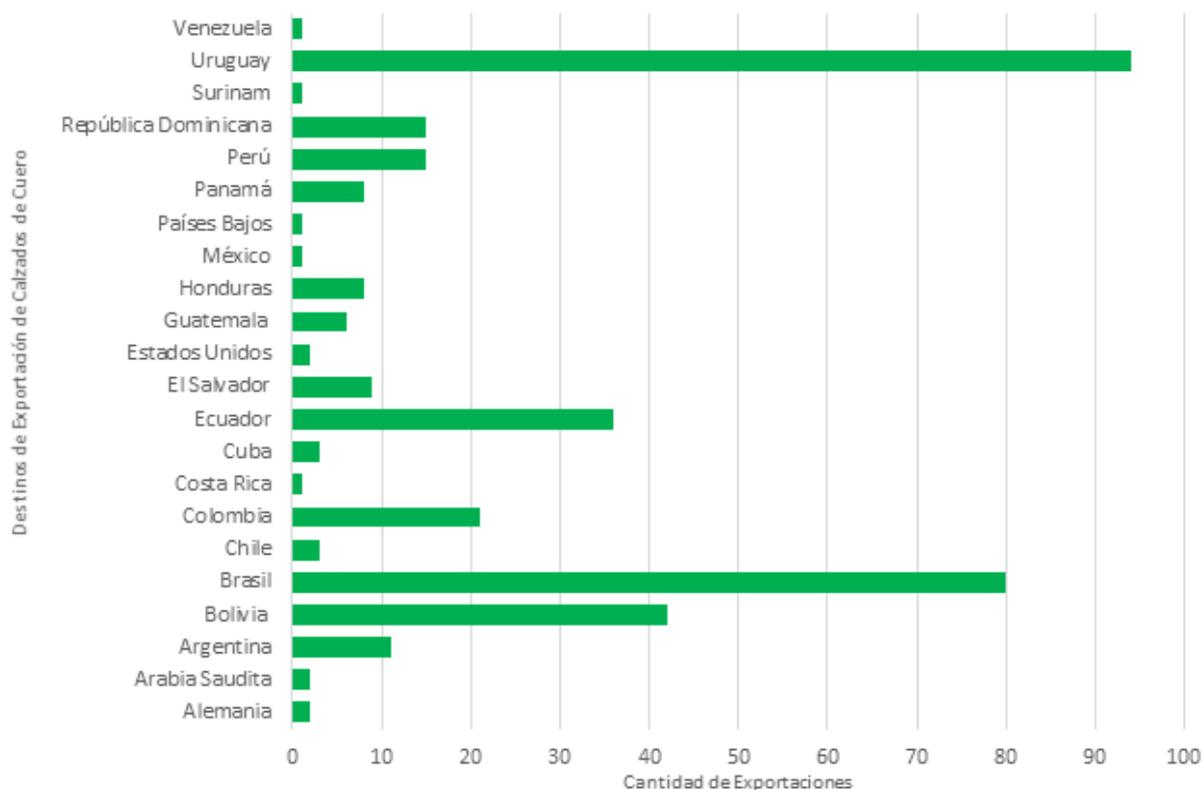
* Datos del año 2021 son preliminares (actualizados a Octubre).

Fuente: Elaboración propia con datos de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

No obstante, desde otra perspectiva, esta situación demuestra la necesidad de seguir trabajando en el desarrollo de las exportaciones a consumo, mediante el acompañamiento a los pequeños y medianos productores, la oferta de procesos más sencillos o simplificados, y la complementación de otras facilidades y/o incentivos a la exportación de calzados de cuero de origen nacional.

Por otra parte, si analizamos los destinos de estas exportaciones en función a la cantidad de exportaciones registradas a esos países, se observa que nuestros principales aliados comerciales en este rubro son Uruguay y Brasil, en mayor medida, y en segundo nivel, Bolivia, Ecuador y Colombia. Estos resultados evidencian la importancia de seguir fortaleciendo lazos comerciales con nuestros socios en el MERCOSUR, y analizando estrategias comerciales para ampliar el alcance de las exportaciones de calzados de cuero de origen nacional en nuevos destinos, principalmente Estados Unidos y Europa.

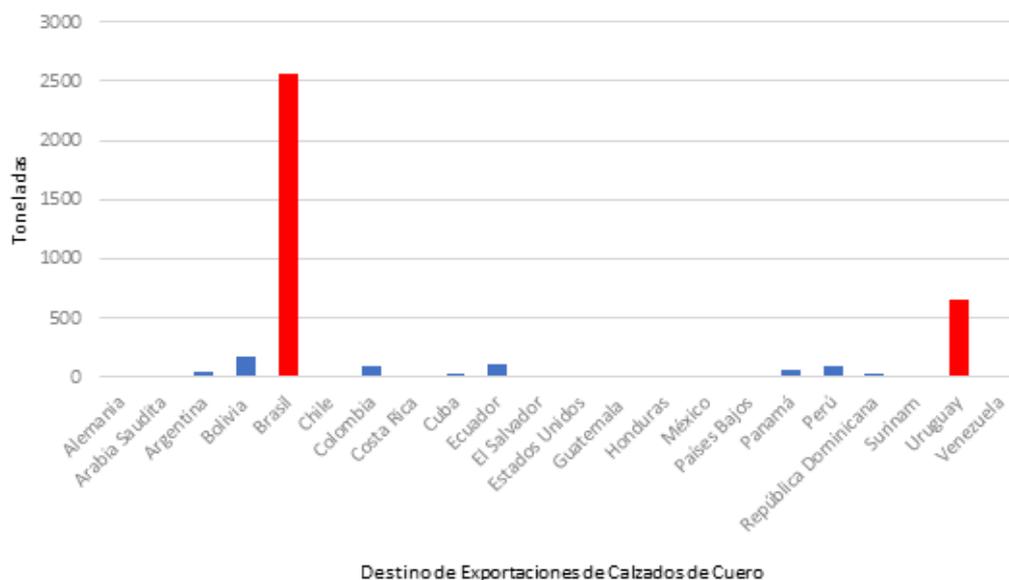
Figura 67. Destino de Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

De la misma manera, analizando las mismas exportaciones desde el punto de vista del volumen en toneladas de las exportaciones nacionales de calzados de cuero por destino, se observa en la Fig. 68 que Brasil acumula más de 2.500 toneladas de exportaciones en el período de análisis, mientras que las exportaciones a Uruguay rondan las 650 toneladas durante el mismo período. Los demás destinos en promedio acumulan alrededor de las 35 toneladas, muy inferiores a las presentadas por Brasil y Uruguay.

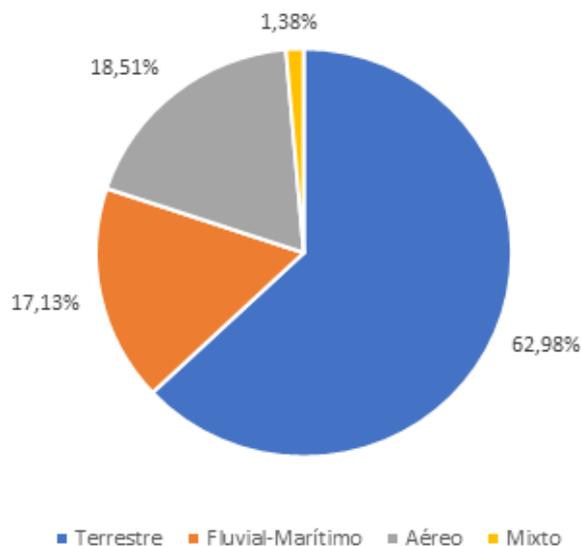
Figura 68. Volumen de exportaciones paraguayas de calzados de cuero por destino



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

En lo que se refiere a los medios de transporte privilegiados para estas exportaciones, se observa en la Fig.69 que durante el período de análisis (2007-2021), el principal medio de transporte logístico utilizado han sido los camiones, a través de la vía terrestre, acumulando el 62,98% de las exportaciones del período. Esta situación se encuentra muy vinculada con el destino de las exportaciones nacionales de calzados, las cuales se encuentra principalmente ubicadas en la zona Mercosur.

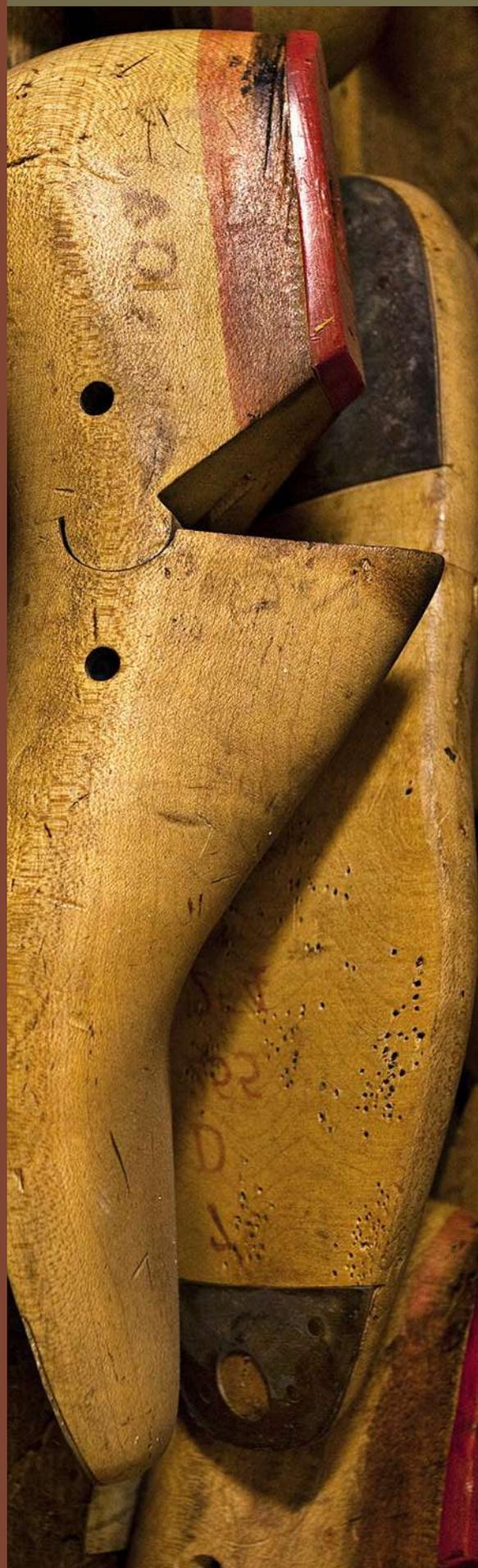
Figura 69. Transporte de Exportaciones paraguayas de Calzados de Cuero - Ventanilla Única de Exportación (VUE)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ventanilla Única de Exportación (VUE)

CAPÍTULO III:

Matriz FODA del Rubro Calzados de Cuero en el Paraguay





3. MATRIZ FODA DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY

Tabla 11. Análisis FODA - Calzados de Cuero en el Paraguay

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1° Elevado know-how artesanal de los productores nacionales. 2° Numerosos años de experiencia de productores nacionales de calzados. 3° Buena presencia de marcas en las redes sociales. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1° Disponibilidad de cuero de calidad para la producción. 2° Buena aceptación de los productos nacionales de parte de los consumidores. 3° Demanda local satisfecha con la calidad y diversidad de productos nacionales. 4° Demanda de calzados artesanales a medida y personalizados en el mercado internacional. 5° Programas públicos orientados a apoyar a las Mipymes con potencial de exportación (Exporta Fácil, Mipyme Compite, etc.).
ASPECTOS NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1° Escasa capacitación técnica de calzadistas es un obstáculo para mejoras en la competitividad. 2° Bajo nivel y regionalización de la asociatividad en el rubro. 3° Limitaciones tecnológicas para desarrollar economías de escala. 4° Dificultades para el acceso a crédito 5° Mipymes con capacidades y recursos limitados para gestión eficiente y desarrollo de programas (marketing, publicidad, etc.) 6° Reducido número de empresas con experiencia exportadora 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1° Productos extranjeros con precios más atractivos como resultado de la subvaloración y el contrabando. 2° Tendencias culturales y sociales (conciencia ambiental, veganismo, etc.). 3° Complejos requerimientos legales y arancelarios para el ingreso a nuevos mercados. 4° Negociaciones asimétricas con grandes compradores (grandes tiendas, mayoristas, etc.) 5° Escasa disponibilidad de proveedores de materiales e insumos de origen nacional (suelas, fondos, avíos, herrajes, cordones) 6° Deficiencias en el alcance y el contenido de capacitaciones ofrecidas al sector por parte de instituciones públicas y privadas.



Al efectuar el análisis interno y externo del rubro calzados de cuero en Paraguay (Figura X) se observa un escenario predominantemente adverso. Se han identificado importantes debilidades en el rubro, relacionadas principalmente con reducidos niveles de capacitación, asociatividad, desarrollo tecnológico y apoyo financiero. Esto constituye un obstáculo importante para hacer frente a las mayores exigencias legales y ambientales de los mercados, competidores con precios significativamente menores, además de proveedores y compradores con elevado poder de negociación. No obstante, los productores han permanecido en el mercado desarrollando su know how artesanal, capitalizando los años de experiencia en el rubro y logrando una mayor presencia en redes sociales. Asimismo, se han identificado oportunidades de crecimiento motivadas por la disponibilidad de la materia prima, aceptación de los productos en el mercado local y una demanda internacional por productos artesanales personalizados.

Fortalezas:

1- Elevado know how artesanal de los productores. Determinados aspectos tecnológicos y generacionales de las empresas contribuyen al desarrollo del know how artesanal. La mayor parte de los productores de calzados de cuero se compone por MiPymes de desarrollo tecnológico incipiente, además de ser, al mismo tiempo, empresas de origen familiar. Condicionados por un limitado acceso a nuevas maquinarias que les permita lograr una mayor eficiencia, los productores han optado por el perfeccionamiento de las técnicas artesanales para la elaboración de los calzados; conocimiento que han transmitido a lo largo del tiempo con la transición generacional de sus empresas.

2- Elevados años de experiencia de los productores del rubro. La mayor porción de productores goza de una prolongada permanencia en el mercado. Como se ha visto en los resultados de la encuesta para a la perspectiva de la oferta, el 75% de los productores han sobrevivido por más de una década dentro del mercado. Esto es atribuible a factores expuestos en el punto anterior y es señal de la gran resiliencia y capacidad de adaptación de las empresas a las dificultades y desafíos encontrados en el rubro.

3- Buena presencia de productores en redes sociales. En términos de publicidad y promoción, la mayor parte de los productores han desarrollado canales de comunicación más cercanos con los clientes. A partir de la presencia en redes sociales, los calzadistas han desarrollado ventanillas de exhibición de calzados con amplio alcance y reducido costo. La migración de sus catálogos hacia estas plataformas ha sido en gran parte consecuencia de las restricciones sanitarias impuestas durante la pandemia, lo cual se refleja en el porcentaje de empresas que utilizan este canal de comunicación con sus clientes (78,6%).



Debilidades:

1. Escasa capacitación de calzadistas es un obstáculo para mejoras en la eficiencia.

Las deficiencias en la capacitación de los productores abarcan diversas áreas empresariales. Una porción importante de los productores, como se vio en los capítulos anteriores, ha tenido acceso muy limitado a capacitaciones. Esto impacta no solo en el desempeño de áreas misionales como el diseño, corte o el proceso productivo; sino también en las áreas de apoyo presentes en toda empresa; a saber, costeo, publicidad, marketing, gestión, entre otras. Esta situación es un obstáculo para alcanzar una mayor eficiencia técnica y administrativa en el rubro.

2. Bajo nivel y regionalización de asociatividad en el rubro. La reducida asociatividad dificulta el alcance de consensos y el desarrollo de canales de comunicación y apoyo óptimos. Es una realidad tangible que en el país los rubros más prósperos son aquellos con fuertes asociaciones y gremios capaces de dirigir el desarrollo de los productores que los integran. En este sentido, dentro del rubro de calzados de cuero se ha observado que las asociaciones integran principalmente a los productores de Asunción y Gran Asunción, mientras que pequeños núcleos aglutinan a los productores más distantes, e incluso algunos fabricantes no pertenecen a ningún tipo de asociación o gremio. Considerando el rol que cumplen las asociaciones como

canalizadoras y difusoras de información, puntos focales del poder de negociación del rubro y órgano decisor del camino que han de ser los productores hacia un mayor desarrollo, el bajo nivel de asociatividad constituye un obstáculo importante para otorgar al rubro una mayor cohesión y coordinación. Es uno de los motivos por los cuales las políticas públicas dirigidas al rubro no gocen del alcance óptimo, dado que las asociaciones existentes fallan en comunicar efectivamente al mayor número de empresas posible.

3. Limitaciones tecnológicas para incrementar la competitividad. La tecnología disponible es el factor condicionante en la elección del enfoque que ha de seguir el rubro para alcanzar un mayor desarrollo e inserción internacional. Los criterios de estandarización y controles de calidad exigidos por otros mercados requieren que las empresas incorporen maquinarias, equipos o softwares que apoyen la labor manual en determinadas fases del proceso productivo. Similarmente, los niveles tecnológicos actuales son un limitante para desarrollar mayores economías escala que permitan a los productores alcanzar los volúmenes mínimos exigidos por los mercados externos.

4. Escaso apoyo financiero por parte de instituciones públicas. El acceso a financiamiento flexible (de largo plazo) es igualmente insuficiente para el sector. Este factor se vincula estrechamente con otras debilidades identificadas, como que la necesidad de incorporar nuevas tecnologías requiere importantes inversiones de capital y los gastos publicitarios también requiere una inversión.



5. MiPymes con capacidades limitadas para desarrollar programas de marketing.

Las dificultades en este aspecto se relacionan con los recursos financieros, los conocimientos de desarrollo de campañas publicitarias y los recursos humanos necesarios para la ejecución. Partiendo de la base de que la mayor parte de los productores se trata de MiPymes, estas empresas enfrentan obstáculos ya expuestos con anterioridad. Los limitados fondos de financiación resultan en menores sumas de dinero disponibles para destinar a la construcción de una página web o aplicación móvil que actúe como canal de e-commerce. Anteriormente se ha mencionado como fortaleza la presencia en plataformas sociales, sin embargo, estas plataformas no incorporan todas las funcionalidades de un sitio de e-commerce necesarias para comercializar en grandes volúmenes y con mira hacia la exportación. En este sentido, una muy pequeña porción de los productores ofrece calzados por estos canales más avanzados. Sumado a esto, las MiPymes desconocen de estas herramientas o no tienen la destreza para utilizarlas de manera óptima. Asimismo, empresas de este tamaño tienden a verse atrapadas en operaciones del día a día y carecen del recurso humano necesario para ocuparse de estas actividades de apoyo.

6. Reducido número de empresas con experiencia exportadora. Incursionar en los mercados externos actualmente representa una incertidumbre para la mayoría de las empresas. Es limitado el número de aquellas que actualmente se encuentran exportando y cuyo conocimiento y experiencia pueda ser difundido en el rubro.

Oportunidades:

1. Alta disponibilidad de cuero como materia prima.
2. Aceptación de productos nacionales por parte de los consumidores.
3. Mercado local conforme con el producto por la diversidad y calidad.
4. Demanda por calzados artesanales personalizado existente en el mercado internacional.
5. Programa público orientado apoyar a empresas con potencial de exportación (Exportafácil).

Amenazas:

1. Productos de origen extranjero con precios más atractivos como resultado del contrabando y subvaloración. Apartando los productos de origen asiático, que poseen un precio significativamente menor por el aprovechamiento de economías de escala, el contrabando y la subvaloración influyen negativamente en el desarrollo del rubro. El contrabando puede inundar fácilmente el mercado con la introducción de 30 a 40 millones de calzados y a un menor precio. Esto genera un escenario en donde los precios de los productos locales dejan de ser competitivos y en donde los productores se ven forzados a reducir los propios. Esta guerra de precios resultado de deficiencias en los controles fronterizos actúa en detrimento de la rentabilidad de



la industria, reduciendo las utilidades de los productores y significando menores montos disponibles de reinversión.

2. La tendencia ecologista con procedimientos que deben cumplirse. Se ha observado que factores ambientales y de sostenibilidad han sido determinantes en la evolución de ventas de los diferentes tipos de calzados en los mercados internacionales. Resulta estratégico que dentro del país los fabricantes de calzados de cuero, así como los actores involucrados en la cadena de valor del cuero, incorporen en sus procesos de producción y manufactura factores ambientales. En Paraguay, al MADES solo les compete los residuos generados por las curtiembres, y no posee amparo legal para involucrarse activamente en el control de la totalidad de la cadena de valor. Por lo tanto, el avance de esta tendencia a nivel internacional supone perspectivas cada vez menos favorables para el ingreso a nuevos mercados externos.

3. Complejos requerimientos legales y arancelarios para el ingreso a nuevos mercados. El hecho que MiPymes trabajen con limitadas estructuras organizacionales hace que cumplir con todas las exigencias que implica la exportación de productos en los diferentes países o bloques económicos sea cada vez más difícil. Se prevé que el marco regulatorio de estos destinos continúe haciéndose más robusto conforme se desarrollan nuevos lineamientos ambientales y se configuran nuevas relaciones comerciales.

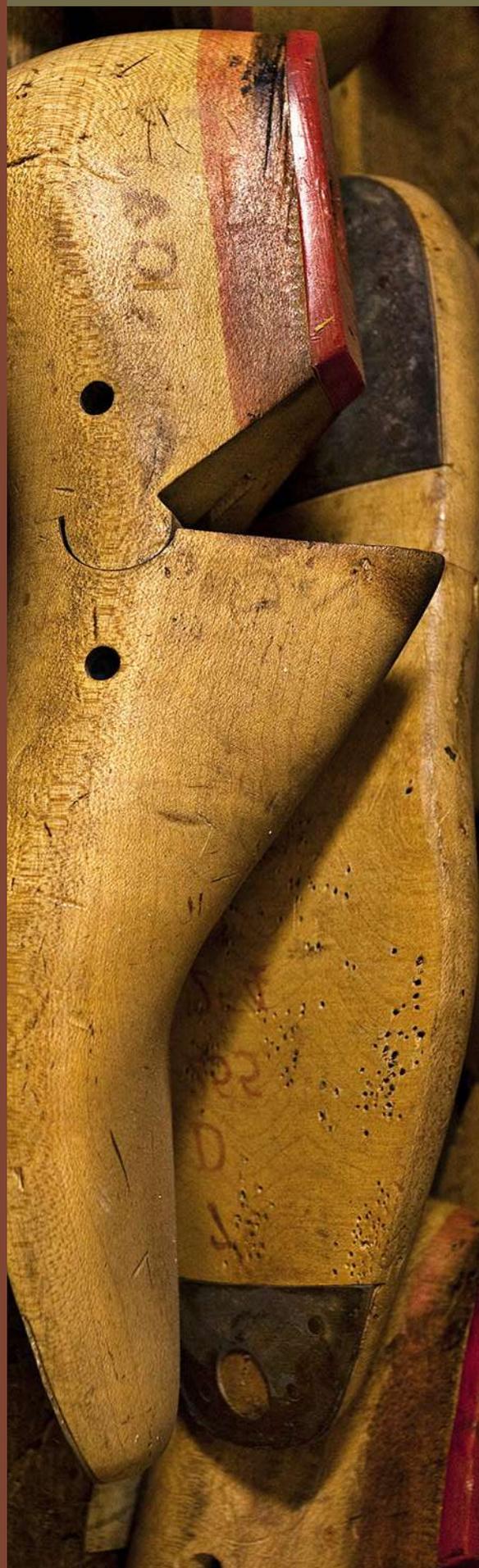
4. Negociaciones asimétricas con los compradores. Esto se sostiene sobre el elevado poder de negociación que poseen las tiendas mayoristas y la necesidad que tienen los pequeños productores de garantizar al menos un determinado volumen de producción para cubrir costos fijos y contar con suficientes recursos para invertir en nuevos diseños, tecnología, procesos y formación de su mano de obra.

5. Escasos proveedores de materiales e insumos de origen nacional (suelas, fondos, avíos, herrajes, cordones).

6. Deficiencias en el alcance y el contenido de capacitaciones ofrecidas al sector por parte de instituciones públicas. Es escasa la disponibilidad y acceso a información detallada de los cursos ofrecidos en la última década, principalmente en algunas de las instituciones referentes del sector, como lo son el INTN, SNPP y el MIC. En tal sentido, más del 66% de las empresas encuestadas menciona que no ha recibido capacitación y/o formación especializada en su área (nunca o hace más de 1 año), mientras que sólo el 30% afirma haber recibido algún tipo de capacitación o formación recientemente (hace menos de 1 año), reforzando aún más la necesidad de seguir trabajando en el diseño y promoción de programas de capacitación técnica especializada. Las deficiencias en los registros, seguimientos y controles tras la impartición de los cursos limitan el análisis de la efectividad real de los mismos y, por ende, el diseño de acciones correctivas que pueden mejorar el escenario para los productores.

CAPÍTULO IV:

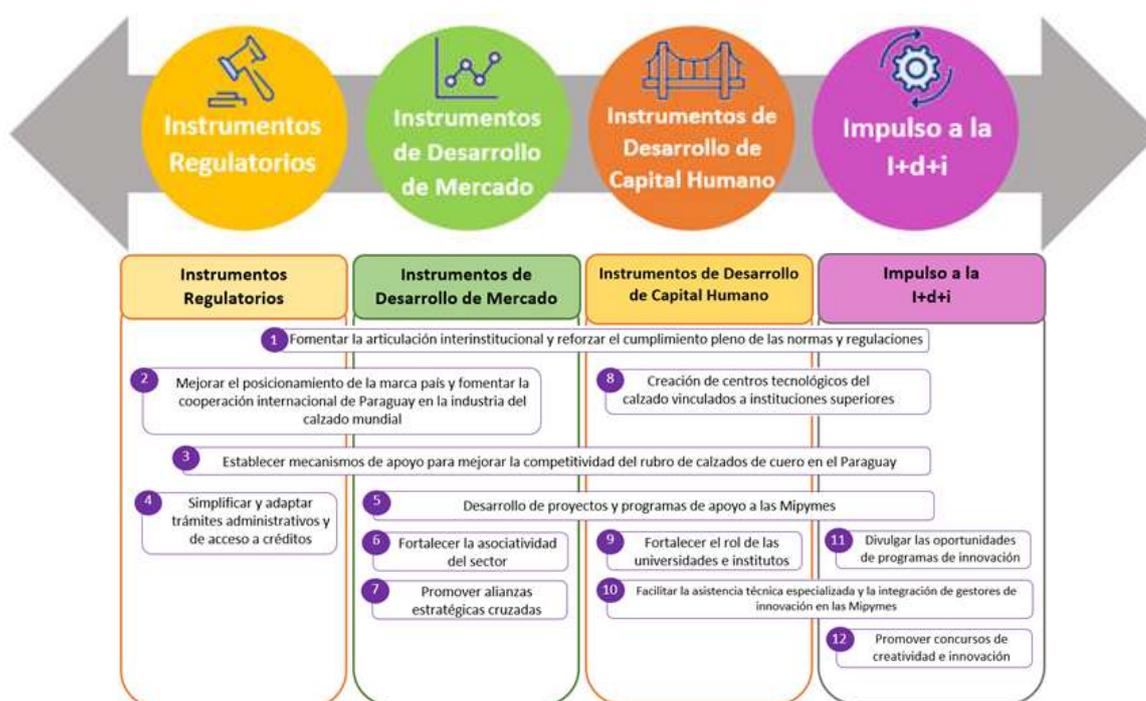
**Hoja de Ruta del
Rubro Calzados de
Cuero en el Paraguay**



4. EJES DE ACCIÓN DE LA HOJA DE RUTA DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY

Como resultados del análisis documental, trabajo de campo, entrevistas a profundidad, sondeos de opinión, encuestas y visitas técnicas realizadas en el marco del presente trabajo, se han delimitado 4 ejes de acción sobre los cuales se han definido una serie de medidas, instrumentos y/o acciones, con el objetivo de propiciar y garantizar el eficiente crecimiento y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay. No obstante, será responsabilidad de los diferentes actores (ministerios competentes, instituciones públicas y privadas vinculadas a la cadena de valor del cuero, productores, consumidores, etc.) velar por el pleno cumplimiento de las propuestas realizadas en el presente documento.

Figura 70. Ejes de Acción



4.1. Instrumentos Regulatorios

En el eje de instrumentos regulatorios, se pretende identificar y diseñar medidas que permitan la definición de un marco regulatorio transparente, comprensible, coherente y socialmente justo. Así, como lo reflejan las experiencias internacionales exitosas, el marco regulatorio debe ser claro, estable y previsible, de manera a emitir señales inequívocas de certidumbre en el mercado, lo cual tiene un impacto positivo en la atracción de nuevas inversiones y la implementación de proyectos.

Por otra parte, no se debe subestimar la importancia del régimen normativo y de fiscalización del rubro de calzados de cuero y de toda la cadena de valor del cuero, los cuales son relevantes para la competitividad del sector y para salvaguardar los diferentes intereses (económicos, sociales, ambientales, etc.).

1. Fomentar la articulación interinstitucional y reforzar el cumplimiento pleno de las normas y regulaciones

Establecer mesas de trabajo para identificar espacios para la creación de sinergia entre las instituciones y el establecimiento de estrategias de cooperación (intercambio de informaciones y datos estratégicos, apoyo en actividades, inteligencia de negocios, etc.)

En este sentido, se observa que existen instituciones estratégicas para el desarrollo del rubro de calzados de cuero en el país. Estas instituciones incluyen: Ministerio de Industria y Comercio (MIC), Viceministerio de Mipymes, Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX), Dirección Nacional de Aduanas (DNA), Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología (INTN), Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), Unión Industrial Paraguaya (UIP), gremios y asociaciones, entre otras.

La cooperación interinstitucional entre todas estas instituciones es clave para el desarrollo del rubro de calzados de cuero en el país, especialmente entre aquellas instituciones encargadas de regular el sector y velar por el cumplimiento de las normas, permitiendo una competencia justa en el mercado y evitar así la generación de distorsiones en el mercado o la competencia desleal (contrabando masivo de calzados, subvaloración de importaciones, etc).

El diálogo regular y directo entre las instituciones mediante las mesas de trabajo establecidas permitirán una cooperación con mayores niveles de organización, planificación y eficiencia, permitiendo así el desarrollo de una agenda compartida y actualizada para el apoyo y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

2. Mejorar el posicionamiento de la marca país y fomentar la cooperación internacional de Paraguay en la industria del calzado mundial.

Analizar las oportunidades de acuerdos internacionales de cooperación en torno al rubro de calzados de cuero.

El establecimiento de acuerdos internacionales con los principales actores del rubro de calzados de cuero a nivel internacional es esencial, ya que permitirán el desarrollo de nuevas capacidades (técnicas, tecnológicas y comerciales). Considerando el escenario actual del rubro calzados en el país, los acuerdos internacionales deberían establecer inicial y prioritariamente el intercambio de conocimiento, tecnologías, maquinarias y experiencias en el desarrollo del sector. En el mediano-largo plazo podrían establecerse objetivos de desarrollo de proyectos y productos entre los países y la atracción de inversiones para nuevas industrias orientadas a la cadena de valor del cuero en el Paraguay.

En este sentido, el rol del Ministerio de Relaciones Exteriores y de las diferentes embajadas de Paraguay en el exterior es fundamental para explorar las oportunidades e identificar sinergias para el desarrollo del rubro calzados de cuero en el país, apoyándose en los acuerdos ya existentes o la generación de diálogos con nuevos países interesados.

Incentivar la participación de productores nacionales y Mipymes del rubro de calzados de cuero en ferias y capacitaciones internacionales.

Se debe establecer mecanismos que permitan el financiamiento necesario (total o parcial) para la participación de productores nacionales (principalmente los pequeños productores del interior del país) y Mipymes del rubro de calzados de cuero en las ferias internacionales de calzados, como así también en programas de formación y capacitación técnica especializada, orientados a mejorar la competitividad de los productos nacionales y su internacionalización. De la misma manera, se debe fomentar la participación de las instituciones públicas en conferencias internacionales y en comités técnicos especializados, de manera a participar activamente en las discusiones sobre tendencias actuales y mantener actualizadas las políticas públicas aplicadas a nivel nacional.

La inserción del Paraguay en las plataformas y espacios internacionales vinculados al sector de calzados, y particularmente de calzados de cuero, favorecerán el desarrollo de nuevas capacidades, la transferencia tecnológica y de conocimientos, además de permitir un proceso de aprendizaje más

acelerado para la adopción de buenas prácticas, a partir de las experiencias (buenas y malas) compartidas en estos espacios.

Diseñar e implementar campañas de promoción de los calzados de cuero paraguayos a nivel nacional e internacional.

Es importante realizar campañas de promoción de los calzados de cuero paraguayos, orientados tanto al mercado local e internacional. En este sentido, son importantes las campañas nacionales para dar a conocer en la población las bondades de los calzados de cuero paraguayos, como así también, para resaltar el impacto negativo de la compra de calzados de contrabando. Existen casos exitosos de campañas nacionales que han apuntado a generar un orgullo por la marca país y los productos nacionales, contando con un importante apoyo del sector privado.

Por otra parte, las campañas internacionales deberían resaltar el alto potencial de la producción nacional de calzados de cuero, apoyados en la gran experiencia de nuestros productores nacionales, la calidad de los productos artesanales y el potencial de la generación de productos personalizados y de lujo, basados en la excelente calidad del cuero paraguayo.

3. Establecer mecanismos de apoyo para mejorar la competitividad del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

Implementar acciones de apoyo a la producción sostenible de calzados de cuero con elevados estándares de calidad.

En este sentido, se debe continuar apoyando y fortaleciendo los diferentes programas orientados al desarrollo y formalización de las Mipymes en el Paraguay, además de los proyectos que permiten el acceso de las empresas nacionales al mercado internacional. Este aspecto también se encuentra estrechamente ligado con el desarrollo de acuerdos de cooperación internacionales y el desarrollo de proyectos a través del financiamiento obtenido mediante organismos multilaterales de cooperación internacional (BID, UE, PNUD, entre otros).

Las medidas de apoyo deben ofrecer una combinación de incentivos financieros y técnicos, que permitan la inversión en CAPEX (bienes de capital) o incluso el financiamiento de algunos procesos operativos específicos. Así también, el apoyo técnico es esencial, mediante una oferta

variada de formación y capacitación, con instructores extranjeros y nacionales, especializados en temas claves y en el uso de nuevas tecnologías/maquinarias.

Promover la atracción de nuevas inversiones en el rubro de calzados de cuero.

El Paraguay dispone de diferentes incentivos para la atracción de inversiones, las cuales pueden apalancar el desarrollo del rubro de calzados de cuero, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias, la importación de materias primas o el desarrollo de industria enfocadas en la re-exportación (maquilas). Así, algunas de las legislaciones que podrían promoverse de manera exitosa son:

La Ley de Maquila, mediante la Ley 1064/97 se estableció el Régimen de Maquila en Paraguay, posteriormente reglamentado a través del Decreto 9585/00. Esta ley permite a las empresas extranjeras instalarse en Paraguay como industrias maquiladoras, a través del régimen de admisión temporaria, e importar al país materias primas del exterior con incentivos fiscales y tributarios, por ejemplo: para ensamblar y fabricar sus productos utilizando mano de obra nacional, para luego re-exportarla, sumándole al mismo el valor agregado del proceso de transformación.

Decreto 11.771/2000, que establece los beneficios del Régimen de Materias Primas e Insumos. Concede exoneración arancelaria (arancel 0) para la importación de materias primas e insumos para las empresas agropecuarias e industriales, siempre que no haya producción nacional de dichos productos. La Ley 60/90 que establece el Régimen de Incentivos Fiscales para la Inversión de Capital de Origen Nacional y Extranjero. Esta ley tiene como objetivo promover e incrementar las inversiones de capital de origen nacional y/o extranjero. A ese efecto, se otorga beneficios de carácter fiscal a las personas físicas y jurídicas radicadas en el país, cuyas inversiones se realicen en concordancia con la política económica y social del Gobierno Nacional. La realización anual de ferias nacionales de calzados también juega un rol importante, ya que permite posicionar la marca país en el mundo y la región, dar a conocer los avances y tendencias del país en el rubro (diseños y productos 100% nacionales), generar espacios de diálogo y mesas de negocios, entre muchas otras.

4. Simplificar y adaptar trámites administrativos y de acceso a créditos.

Reducir la complejidad de los procesos y procedimientos vinculados al desarrollo del rubro de calzados de cuero.

Se recomienda realizar una revisión de los procesos y procedimientos necesarios para la formalización de las Mipymes del rubro calzados de cuero, desde su constitución hasta su operación oficial en el mercado. En este sentido ha habido avances muy importantes con la nueva figura de las EAS (empresas por acciones simplificadas) y el trabajo realizado a partir del SUACE (Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas), los cuales han permitido digitalizar muchos procesos y reducir considerablemente los tiempos y costos de procesamiento de documentaciones.

Estas acciones requieren de trabajar en conjunto con las distintas instituciones y dependencias encargadas de estos procesos, de manera a evaluar la pertinencia de los procesos y documentaciones exigidos para cada caso, para así plantear nuevas alternativas y soluciones a los cuellos de botella que pudieran existir en estos procesos.

No obstante, los pequeños productores siguen aludiendo a la complejidad de los procesos, por lo que sería conveniente estudiar si las dificultades son efectivamente de burocracia del sistema o de comprensión de los pasos a seguir, para lo cual la solución debería apuntar a mayores espacios de educación y capacitación en la realización de estos pasos y procesos para la formalización.

Trabajar en conjunto con la banca pública y privada para la oferta de créditos adaptados a la realidad del sector.

Se deben generar mesas de trabajo entre las instituciones públicas, el sector privado (productores) y las instituciones financieras para estudiar alternativas de financiamiento para el rubro de calzados de cuero, tomando en cuenta las particularidades y necesidades propias del sector. Estas alternativas o propuestas de financiamiento podrían apoyarse en instrumentos ya existentes (i.e. FOGAPY, otros) y buscar la creación de sinergias con incentivos legales vigentes, con el objetivo de acelerar el crecimiento y desarrollo de las empresas del rubro, apoyados en la inversión.

4.2. Instrumentos de Desarrollo de Mercado

En el eje de instrumentos de desarrollo de mercado, se pretende establecer mecanismos y estrategias que permitan una transición más rápida y eficiente del modelo actual de producción y comercialización, hacia un modelo orientado a potenciar la formación del capital humano, el uso de tecnología, la formalización de los pequeños productores y la implementación de estrategias comerciales innovadoras para el acceso a nuevos mercados (locales y/o internacionales).

5. Desarrollo de proyectos y programas de apoyo a las Mipymes.

Dar continuidad a los proyectos y programas orientados al desarrollo de la Mipymes.

Se deben evaluar los programas y proyectos exitosos, tomando en cuenta criterios técnicos y resultados obtenidos, de manera a dar continuidad a aquellos que han logrado los objetivos, como así también, generar nuevos proyectos que permitan ampliar el alcance de los ya existentes o atender nuevos desafíos y metas en el rubro de calzados de cuero. Es importante trabajar en espacios exclusivos para el rubro de calzados de cuero, de manera a atender con mayor precisión a las necesidades del sector y también fortalecer la cohesión entre los diferentes actores y el desarrollo integral de la cadena de valor.

6. Fortalecer la asociatividad del sector.

Fortalecer el rol y la participación de los distintos miembros de los gremios y asociaciones existentes.

Se debe generar mayores espacios de diálogo y consenso entre los miembros de los diferentes gremios y asociaciones del rubro de calzados de cuero existentes en la actualidad (CICPAR, AGRECALPPY, Asociación de Calzadistas de Caaguazú, otros) con el objetivo de establecer una agenda común con metas claras y compartidas entre todos los miembros, fortaleciendo así su posición y estrategia de largo plazo, para el desarrollo integral del sector y de todos los miembros. Existen casos de otros rubros que han crecido exponencialmente gracias a los altos niveles de asociatividad alcanzados (i.e. sector cárnico).

En este sentido, podría potenciarse el espacio creado en la plataforma Rediex, mediante la Mesa de Carne y Cuero, o de lo contrario, establecer otros espacios alternativos, exclusivamente destinados al Sector de Calzados de Cuero (por ej. una asociación paraguaya de calzadista de cuero).

7. Promover las alianzas estratégicas cruzadas.

Facilitar la generación de alianzas estratégicas entre diferentes sectores.

En base a experiencias exitosas y retroalimentaciones positivas, se considera oportuno la generación de alianzas estratégica con otros sectores y actores de la economía. En ese sentido, se recomienda trabajar en alianzas con el sector supermercadista y de centros comerciales para establecer una cooperación entre las partes, ofreciendo espacios comunes (estacionamientos, pasillos, otros) a precios bajos (o idealmente gratuitos), para que los pequeños productores nacionales de calzados de cuero puedan ofrecer sus productos, de manera regular (al menos 1 o 2 veces por semana), de manera a establecer contacto más directo con el público objetivo.

Estos espacios han demostrado ser muy importantes, sobre todo para los pequeños productores del interior, que de esta manera pueden ganar visibilidad en la capital y con consumidores que de otra manera no conocerían de su existencia.

4.3. Instrumentos de Desarrollo de Capital Humano

El eje de instrumentos transversales tiene el objetivo de definir las acciones y mecanismos orientadas a potenciar el desarrollo de áreas y aspectos comunes a diferentes capacidades dentro del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

8. Creación de centros tecnológicos del calzado vinculados a instituciones superiores.

Creación del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas para el Paraguay.

Como se ha señalado en este trabajo, ante las dificultades con las que se enfrenta el sector de calzados en el país, entre ellas los problemas de gestión, de mano de obra calificada, la falta de equipos y tecnologías, resulta evidente y necesario como primera línea de acción, atender estas necesidades con el inicio de políticas públicas que logren impulsar tales requerimientos del sector, definir los roles de las instituciones ya establecidas para el efecto como el SNPP, SINAFOCAL, INTN, de modo que el calzadista local pueda acceder a programas alineados a sus necesidades.

Sería estratégico vincular los programas, formaciones, talleres y/o capacitaciones de los distintos centros de aprendizaje con las instituciones de grado superior, a través de diplomados o especializaciones, de modo a

captar la atención de diferentes públicos objetivo (técnicos, profesionales, público general, otros) y promoviendo las oportunidades existentes en el rubro de producción de calzados, con posibilidades de perfeccionarse. Esta adquisición y conquista de capacidades ayudaría a la industria local a desarrollarse creando las oportunidades de empleo que la gente joven necesita.

Estos centros tecnológicos deberían estar en condiciones de ofrecer asesoramiento y servicios tecnológicos para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector cuero y calzados, poniendo a disposición de estos clientes, sus capacidades y competencias (humanas, tecnológicas y organizativas), ofreciendo soluciones innovadoras y eficientes. Los servicios podrían incluir (a modo enunciativo y no limitativo): capacitaciones, asistencia técnica, ensayos de laboratorio, investigación, desarrollo e innovación en productos, procesos y servicios, información especializada, formulación y gestión de proyectos, certificación de competencias técnicas, entre otras.

Mediante Alianzas Público Privadas se podrían estimular la creación de centros tecnológicos exclusivos para el sector de calzados de cuero, dando participación a la experiencia de las ya establecidas en el país como las del SNPP, SINAFOCAL, INTN y otros, sin que estos dejen de realizar lo propio, de modo a capitalizar la trayectoria y la experiencia del personal tanto administrativo como capacitadores, y relanzar un centro que logre nuclear a todas las partes interesadas, considerando que la adquisición de tecnología tiene un alto costo para absorber por una sola empresa y además se optimiza el efecto multiplicador de esos conocimientos para el sector, disminuyendo la brecha tecnológica, orientado a llevar adelante los proyectos del calzadista local, crear una competencia sana y virtuosa que traerá beneficios al preparar a nuestra industria a las exigencias del mercado local e internacional. (Centros tecnológicos del calzado de Caaguazú, Itagúa, Yaguarón, y otros)

En el Anexo I se encuentran algunos casos de éxito de centro tecnológicos a nivel regional e internacional.

9. Fortalecer el rol de las universidades e institutos.

Revisión de programas universitarios y de formaciones técnicas vinculados al rubro de calzados de cuero.

Es importante repensar y replantear el rol de las universidades y los institutos en la formación de profesionales y técnicos calzadistas, mediante la generación de una oferta atractiva de formación especializada, que permitan

el desarrollo de los individuos en este mercado.

Los programas deben abarcar todas las etapas de la confección de un calzado de cuero (u de cualquier otro material), ofreciendo un foco importante en los aspectos vinculados al diseño y al uso de las tecnologías, aspectos de diferenciación muy importantes en la actualidad.

Se debe resaltar la importancia de los institutos técnicos de formación, ya que tomando en cuenta la naturaleza del mercado paraguayo y la tradición eminentemente familiar de las empresas dedicadas a este rubro en el país, se hace necesario una transición más suave en la formación del capital humano, pasando de un aprendizaje empírico pasado a padres a hijos, a un aprendizaje técnico y funcional (a través de los institutos técnicos), hasta llegar a una formación profesional avanzada, orientado a un conocimiento detallado de los procesos de producción y teoría subyacente a los mismos.

10. Facilitar la asistencia técnica especializada y la integración de gestores de innovación en las Mipymes

Asistencia Técnica Especializada y Gestores de Innovación.

Los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas indican la necesidad de mayor asistencia técnica especializada en las empresas, principalmente en las áreas de gestión, marketing y publicidad, costeo de producción, diseño de productos y comercialización (ventas y comercio internacional).

En este sentido, es importante ofrecer programas de apoyo a través de asesoría técnica especializada, pudiendo establecerse mecanismos de financiamiento con contrapartida de las empresas, de manera a facilitar la contratación de profesionales idóneos que ofrezcan soluciones a las problemáticas particulares planteadas por cada una de las empresas.

Así también, es importante resaltar que en la actualidad existen incentivos desde el Conacyt para la incorporación de gestores de la innovación en las empresas, quienes podrían colaborar en los procesos de adecuación tecnológica o en el diseño y adopción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y/o de gestión, permitiendo así elevar la calidad y eficiencia en la producción y mejorar la competitividad de las empresas.

4.4. Impulso a la I+D+i

El eje de impulso a la investigación, desarrollo e innovación tiene proponer medidas orientadas a incentivar y garantizar el desarrollo sostenible y con valor socioeconómico del rubro de calzados de cuero en el Paraguay. Este eje buscar apalancar el desarrollo a partir de los recursos técnicos e incentivos económicos existentes, propiciando así el desarrollo tecnológico y la generación de propuestas de valor innovadoras.

11. Divulgar las oportunidades de programas de innovación.

Divulgación de oportunidades de programas de incentivos a la innovación existentes.

En la actualidad existen programas de incentivos a la innovación propuestos por Conacyt (Programa PROINNOVA), los cuales frecuentemente son desconocidos por las Mipymes y que podrían tener un positivo impacto en el crecimiento y desarrollo de estas. En este sentido, la incorporación de gestores de innovación podría ser de gran utilidad para las empresas, acelerando sus curvas de aprendizaje y mejorando sus desempeños en diferentes sectores de la organización.

De la misma manera, también existen otros programas orientados al desarrollo de innovaciones en las empresas, las cuales provienen del sector privado, organismos multilaterales u organizaciones sin fines de lucro. Estas oportunidades deben ser mejor aprovechadas y evaluar su adaptabilidad al caso particular del rubro de calzados de cuero.

12. Promover concursos de creatividad e innovación.

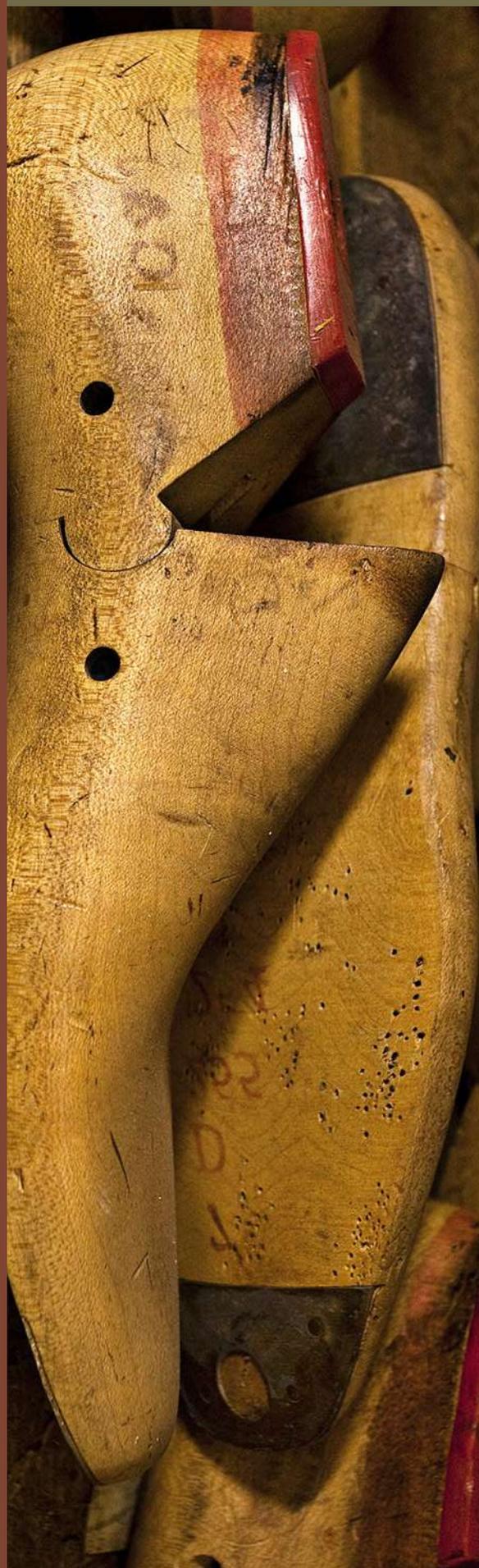
Generar y promover Concursos de Creatividad e Innovación en el sector de calzados de cuero.

Es importante incentivar y proponer espacios para la creatividad e innovación, particularmente en un sector que requiere potenciar ambos aspectos para la diferenciación de sus productos. En este sentido, los concursos de creatividad e innovación, con premios atractivos para los participantes, pueden desembocar en el desarrollo de nuevos productos, implementación de nuevos procesos y/o adopción de nuevos materiales de producción.

El desarrollo anual de estos concursos puede atraer la atención de inversionistas y la generación de espacios de diálogo y aprendizaje dentro del rubro de calzados de cuero.

CAPÍTULO V:

Horizonte 2030 y 2050 del Rubro Calzados de Cuero en el Paraguay





5. HORIZONTE 2030 Y 2050 DEL RUBRO CALZADOS DE CUERO EN EL PARAGUAY

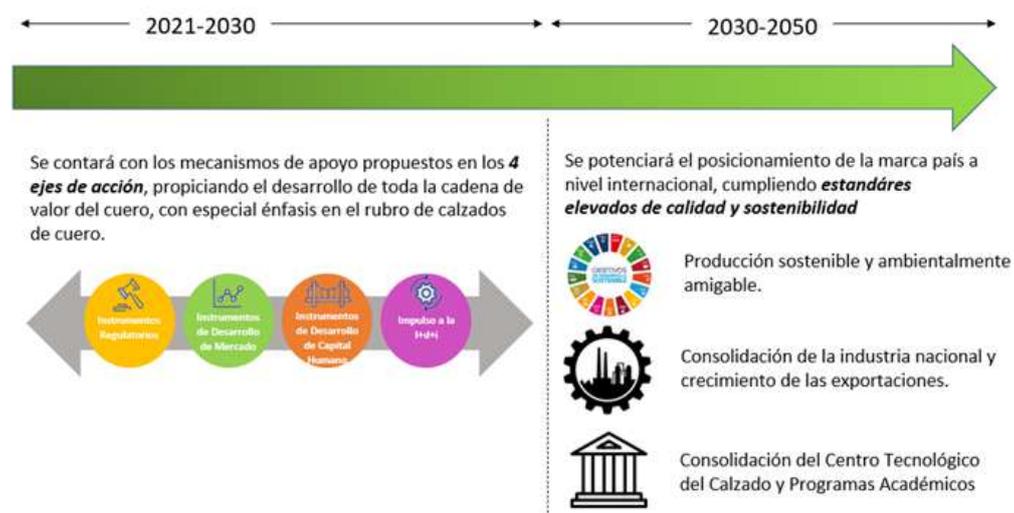
El eje de impulso a la investigación, desarrollo e innovación tiene proponer medidas orientadas a incentivar y garantizar el desarrollo sostenible y con valor socioeconómico del rubro de calzados de cuero en el Paraguay. Este eje buscar apalancar el desarrollo a partir de los recursos técnicos e incentivos económicos existentes, propiciando así el desarrollo tecnológico y la generación de propuestas de valor innovadoras.

Horizonte temporal 2021-2030: En este período se pretende iniciar con la construcción de las transformaciones estructurales y la transición hacia modelos de producción más eficientes, orientados a la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación del capital humano en las necesidades estratégicas del sector. Este período debe permitir sentar acelerar el crecimiento y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

Horizonte temporal 2030-2050: En este período se pretende consolidar el modelo de producción sostenible de calzados de cuero, potenciado por la adopción de nuevas tecnologías e innovación permanente. Esto deberá permitir un crecimiento importante de la presencia de la marca país a nivel internacional y su traducción en un aumento en las exportaciones de calzados de cuero (artesanales, de lujo y personalizados) a diferentes destinos del mundo. Así también, en este período deberá haberse consolidado el Centro Tecnológico del Calzado del Paraguay, ofreciendo productos y servicios técnicos especializados para el sector de cuero y calzados.



Figura 71. Ambiciones Horizonte 2050



5.1. Metas 2030

Las metas establecidas en el horizonte 2030 son ambiciosas y están orientadas a desarrollar las capacidades técnicas y generar los cambios estructurales necesarios para el crecimiento y desarrollo del rubro de calzados de cuero en el Paraguay.

En este sentido, como podemos observar en la Fig. 70, las acciones en este horizonte de tiempo estarán siendo impulsadas a partir de los 4 ejes de acción propuestos: instrumentos regulatorios, instrumentos de desarrollo del mercado, instrumentos de desarrollo del capital humano, e impulso de la I+d+i.

Estos 4 ejes tienen el objetivo de iniciar el proceso de transformación del sector de calzados de cuero en el Paraguay, favoreciendo una transición más efectiva y adaptada a la realidad actual del mercado nacional. El avance en los diferentes ejes propuestos es fundamental, ya que permitirán sentar las bases para la visión de largo plazo del sector y aumentar así, la tan postergada eficiencia productiva y la competitividad del rubro de calzados de cuero en el país.



5.2. Ambición 2050

PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y AMBIENTALMENTE AMIGABLE

En el horizonte 2050, la producción nacional de calzados de cuero debe estar cumplimiento plenamente con los criterios de producción sostenible (establecidos actualmente a partir de los ODS) y, por consiguiente, estar respetando todas las normas y obligaciones vinculadas a las ciudades del medioambiente y la biodiversidad. En este sentido, se pretende que el cumplimiento de estos objetivos alcance a toda la cadena de valor del cuero, y principalmente en aquellos sectores actualmente señalados como “poco amigables con el ambiente”, como son las curtiembres, de donde se obtiene la principal materia prima de los calzados de cuero.

La producción sostenible es un pilar fundamental para el desarrollo y consolidación de la producción nacional, ya que permitirá posicionar la marca país a nivel internacional y satisfacer los requerimientos y estándares de calidad exigidos por los mercados más exigentes (y por lo tanto, más rentables).

CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA NACIONAL Y CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES

En la visión de largo plazo al año 2050, se deberá haber alcanzado la consolidación de la industria nacional de los calzados de cuero, mediante un salto exponencial en las exportaciones, logrados a partir de las medidas implementadas en el periodo anterior. En este sentido, se pretende que las medidas implementadas permitan un crecimiento de las exportaciones nacionales de calzados de cuero, tanto a nivel regional como internacional, alcanzado o superando a los niveles actuales de exportaciones realizadas a partir del régimen de maquilas.

INVERSIÓN Y CREACIÓN DE CENTROS TECNOLÓGICOS

La recesión económica actual a nivel mundial como consecuencia de la pandemia podría agudizar la disminuida competencia de los países en vías de desarrollo como el nuestro, en materia de capacidades humanas, tecnológicas e innovaciones. Ante esta realidad urgen inversiones en centros tecnológicos que puedan dar un impulso a las industrias locales de modo a dotarlas de recursos humanos preparados y a su vez ayudar a las empresas a disminuir la brecha tecnológica existente hoy en Paraguay.



Dotar a la economía de una infraestructura que le permita transitar con todo su potencial hacia un modelo económico diversificado, no dependiente de los shocks externos y los commodities, que permitan la diseminación de pequeños emprendimientos formales con gran capacidad productiva y competitiva, esta diversificación permitirá un crecimiento más sólido y sostenido.

Estamos en un momento de la historia en donde tendremos que ser capaces de invertir en mejorar el nivel de instrucción superior, invertir en centros tecnológicos de innovación que ayuden a disminuir la brecha tecnológica de las empresas; hemos visto experiencias de países vecinos que han dotado a sus industrias de todo lo necesario para su efectivo desenvolvimiento en materia de producción, específicamente en la producción de calzados de cuero, generando valor agregado y empleos.

La inversión en las capacidades humanas e innovación tecnológica será fundamental en este tiempo para definir en los próximos 30 años el futuro de nuestro parque industrial y tecnológico; por ende de nuestra capacidad de trabajo y generación de riquezas.

“La experiencia del decenio pasado demuestra que la educación superior y la investigación contribuyen a erradicar la pobreza, a fomentar el desarrollo sostenible y a adelantar en la consecución de los objetivos de desarrollo acordados en el plano internacional, entre otros los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de la Educación para Todos (EPT). Los programas mundiales de educación deberían reflejar estas realidades”. (Fuente: Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo; Paris- Francia)

En distintas entrevistas con propietarios y referentes del sector calzados de cuero han señalado y coincidido en que nuestras fábricas de calzados son en su mayoría artesanales de origen familiar, con una mano de obra basada en conocimientos empíricos.

En ese sentido han destacado la necesidad de incrementar el apoyo para la formación técnica y capacitaciones para los productores de calzados y también con capacitaciones en administración, comercialización, innovación tecnológica y marketing digital. En este sentido, será vital elevar el nivel de conocimiento a un grado superior para que este sector pueda



contar con todas las herramientas y condiciones de modo a mejorar en productividad y competitividad.

Tenemos el desafío de mejorar la oferta de las capacidades necesarias para el desarrollo integral del sector calzados de cuero, en donde se han identificado necesidades estratégicas que van desde la producción, diseño, innovación tecnológica, marketing digital y gestión administrativa.

En los trabajos de campo realizados por el equipo los fabricantes de calzados han manifestado que para obtener una capacitación deben recurrir a ofertas del exterior, debido al alto costo, traslado y tiempo, no todos lograr acceder a dicha formación, siendo un obstáculo para mejoras e innovaciones constantes de los productores; estas limitaciones en cuanto a la capacitación de los productores abarcan diversas áreas empresariales. Se ha mencionado en los capítulos anteriores, que los productores de calzados afrontan limitaciones para llevar adelante una formación superior en el rubro, tornándose empírico. En la industria del calzado el diseño marca la tendencia para la producción posterior, además del costeo, publicidad, marketing, gestión, entre otras. La falta de formación en estas áreas es limitante para el productor zapatero de modo a crecer en productividad y competitividad.

La falta de asociatividad en el rubro de calzados dificulta el proceso de mejora continua del sector, reduce el poder de negociación de los pequeños productores, limita el alcance de la marca país, reduce la eficiencia de los canales de comunicación y ralentiza profundamente el desarrollo de todo el sector.

Se observó que en los países más prósperos del rubro calzados, se han logrado beneficios de las políticas públicas a través del apalancamiento de las empresas mediante la asociatividad. Estas empresas han recibido como gremio, el apoyo de los centros tecnológicos (públicos o privados) para la disminución de las brechas tecnológicas mediante el acceso a nuevas tecnologías y/o maquinarias, las cuales debido a su elevado costo no podrían ser adquiridas por cada empresa de manera individual.

A modo de ejemplo, en España cuentan con un centro tecnológico del calzado (INESCOP), ya con 50 años de experiencia, este centro tiene como objetivo proporcionar servicios tecnológicos, transferir conocimientos e investigar



sobre temas de interés general para el sector del calzado.

La situación económica que hoy debemos enfrentar obliga a nuestras empresas a ser más competitivas de modo a participar en los mercados, invertir en tecnología e innovación, es la alternativa inteligente para darle un impulso a nuestras industrias, sobre todo las del sector calzados, en donde se ha evidenciado carencias de preparación, administración, desarrollo tecnológico y de gestión eficiente, además de la gran necesidad de innovar, diseñar y producir eficientemente para minimizar los costos y ser competitivos (local e internacionalmente).

Nuestra estructura impositiva comparada con países de la región es la más competitiva, sería oportuno aprovechar esta ventaja para atraer inversión extranjera directa y beneficiarnos de la tecnología; en Paraguay no se cobran tarifas por importación de bienes de capital (maquinarias y equipamientos), y exenciones impositivas para las ganancias para grandes inversiones por un periodo de diez años. (Fuente: Ministerio de Hacienda).

ELEVAR LA FORMACIÓN A NIVELES DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La capacitación constante y la formación superior son los pilares del desarrollo de toda sociedad, vincular estas formaciones con las necesidades del mercado y a su vez con una formación superior es fundamental para el fortalecimiento de las capacidades de nuestra fuerza laboral de modo a aportar mayor competitividad a nuestras industrias.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PGN) 2030 como principal propósito y visión es un país competitivo, además de posicionarse entre los más eficientes productores de alimentos a nivel mundial, con industrias pujantes e innovadoras, que empleen fuerza laboral capacitada, proveedor de productos y servicios con tecnología, hacia una economía del conocimiento; con índices de desarrollo social en el rango más alto de Sudamérica.

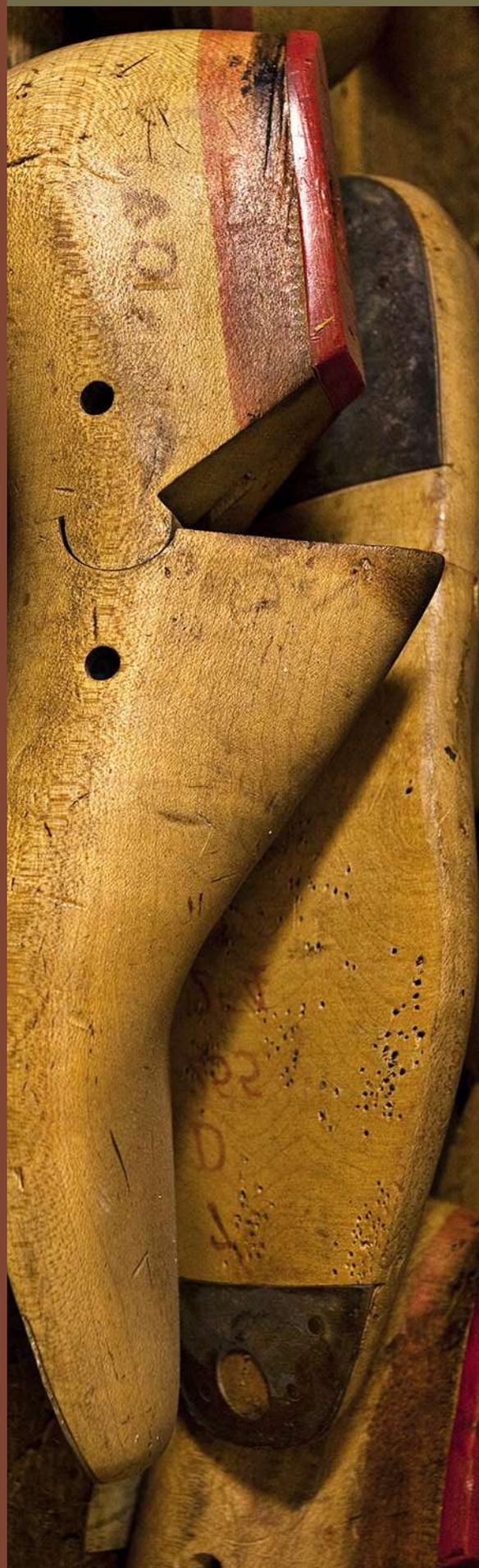
En este sentido, es imperioso construir desde el conocimiento, por ello deben establecerse centros tecnológicos con vínculos a la educación superior de modo a estimular una capacitación puntual y también una permanente formación y carrera en ciertos sectores de la industria, en este análisis es fundamental apoyar a la industria del calzado con todas las herramientas que van desde un taller de diseño, modelaje, diseño de indumentaria,



diseño industrial, diseño gráfico, dibujo y artes. El profesional calzadista debe nutrirse de conocimientos acorde exigen el mercado y el mundo globalizado. Será muy oportuno iniciar este apoyo mediante centros tecnológicos con cursos específicos conforme las necesidades del sector; a su vez, vincular todos estos conocimientos con las ofertas de una educación superior de modo a incentivar y motivar una brillante carrera en el sector: como diseño de moda, diseño industrial, entre otros; que el conocimiento pueda integrarse a innovaciones constantes como también investigaciones en el sector, evitando esporádicas capacitaciones aisladas. Los acuerdos académico-profesional con los gremios del calzados, asociaciones, Ministerio de Industria y Comercio podría considerarse como estrategias para estimular la formación de mano de obra calificada en el sector.

A modo ejemplo se puede citar una universidad de Argentina, la Universidad de Palermo, que lanza una carrera en Diseño de Calzados, con una duración de tres años; tienen como objetivo formar profesionales innovadores que desarrollan y materializan colecciones de autor con identidad y estilo propio; esto permite una adecuada formalización del sector para competir libremente y exportar sin mayores inconvenientes. La formación con un nivel de educación superior permitirá una mayor competitividad a las empresas. La propuesta de esta universidad es no solo crear y diseñar prototipos, moldería, producción y fabricación de calzados, sino también una adecuada capacitación en la gestión del negocio y desarrollo de estrategias comerciales.

ANEXO





ANEXO I - CASOS DE ÉXITO EN CENTROS TECNOLÓGICOS

a) CASOS DE MODELOS EXITOSOS EN EL MUNDO.

En España cuentan con un centro tecnológico del calzado (INESCOP), que es un centro de innovación y tecnología constituido en el año 1971 como asociación privada sin ánimo de lucro. Con 50 años de experiencia, trabaja para proporcionar servicios tecnológicos, transferir conocimientos e investigar sobre temas de interés general para el sector del calzado.

El Centro Tecnológico del Calzado (INESCOP) pertenece a la Federación Española de Centros Tecnológicos (FEDIT), a la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana (REDIT), así como, a numerosas entidades y asociaciones. Estas iniciativas de Investigación, **desarrollo e innovación (I+D+i)** apuntan a modernizar el tejido industrial a través de la digitalización, la sostenibilidad y el bienestar del usuario.

Este centro tecnológico del calzado (INESCOP) impulsa actuaciones de Investigación, **Desarrollo e Innovación (I+D+i)**, definidas con tres grandes líneas de investigación, con la financiación del IVACE y los Fondos FEDER, y con un presupuesto total de 2,5 millones de euros, con el objetivo de generar soluciones tecnológicas que ayuden a las empresas del sector del calzado a afrontar los retos actuales, ganar en competitividad y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La estrategia de I+D+i de INESCOP para el año 2021 tiene una meta clara: impulsar soluciones innovadoras, y viables que permitan acometer la doble transición ecológica y digital a las empresas de calzado de la Comunidad Valenciana y permitan una modernización de la industria.

Los proyectos de INESCOP están relacionados con el desarrollo de habilitadores digitales y procesos productivos innovadores, materiales avanzados basados en la sostenibilidad, así como la mejora del confort del usuario a través del calzado.

Materiales avanzados, seguros y biobasados.

Promover la transición hacia una industria del calzado neutra en emisiones y orientada a la economía circular, en la que mediante el ecodiseño se minimice el impacto en cada una de las fases del ciclo de vida del producto: desde el uso de materiales sostenibles, la implementación de tecnologías más eficientes con el uso de los recursos que eviten el uso de sustancias químicas peligrosas y minimicen la generación de residuos; la optimización de la fase de uso a través de productos más



duraderos, más fáciles de reutilizar y reparar, así como de reciclar al final de su vida útil a través del uso de adhesivos desmontables o de productos biodegradables/compostables.

Esta propuesta ya apunta a la protección de medio ambiente, logrando de este modo considerar los aspectos regulatorios de importancia hoy para el consumidor no solo local sino también internacional, es todo proceso de producción es importante considerar los factores ambientales y de sostenibilidad como variables determinantes en la evolución de las ventas de los diferentes tipos de calzados. (Fuente: Centro Tecnológico del Calzado INESCOP-España).

Para redondear la importancia de esta variable regulatorio es importante recordar lo mencionado en este trabajo en el capítulo tres sobre la percepción de los expertos en el rubro de calzados, según el World Footwear (2021), las perspectivas para los próximos tres años no son alentadores para los calzados de cuero femeninos y/o masculinos. Sin embargo, los calzados deportivos y calzados de uso diario (sneakers), son los que registran mejores percepciones de desarrollo para los próximos años.

El impacto ambiental y la sostenibilidad son variables determinantes a considerar para el rubro de calzados de cuero, ya que todo el proceso de obtención de los cueros y su tratamiento, están hoy condicionados por su impacto ambiental; en este punto la innovación tecnológica será vital para mejorar el uso racional de estos recursos y que las economías, su parque industrial pueda contar con una función de producción mejor posicionada para lograr el uso eficiente de los recursos.

En la actualidad los procesos de innovación y desarrollo representan un elemento primordial en la creación de la cadena de valor; el economista Austriaco Joseph Schumpeter define la innovación a través de la función de producción así: “si variamos la forma de la función producción, en vez de variar los factores, tenemos una innovación”, entonces “definimos simplemente la innovación como el establecimiento de una nueva función producción”. Las innovaciones se presentan en la forma de hacer las cosas, en los métodos de producción, en la organización industrial, en la producción de un nuevo producto, en la apertura de nuevos mercados y de nuevas fuentes de insumos. Son tan importantes las innovaciones que de ellas dependen los periodos recurrentes de prosperidad del movimiento cíclico de la economía; fase que Schumpeter considera como “la forma que toma el progreso en una sociedad capitalista”.

Fuente: SCHUMPETER, Joseph, a través de José Rodríguez, Teoría de las fluctuaciones económicas, ciclos de los negocios, Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/8b.htm>, consultado el 02 octubre de 2011.



b) CASOS DE MODELOS EXITOSOS EN LA REGIÓN

En Perú cuentan también con un Instituto Tecnológico de la Producción (ITC) que nuclea a varios centros tecnológicos, en el caso del calzado los (centro tecnológico del calzado - CITEccal), estos se encuentran en los principales polos de producción del calzado con el objetivo de estar cerca del productor, estos centros tecnológicos se han convertido en el soporte tecnológico de las empresas que trabajan en la mejora de la calidad de los insumos y productos elaborados en cuero. Desde enero del 2013 está adscrito al Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) y forma parte del ITP red CITE.

Por ejemplo, el CITEcuero y Calzado de la ciudad de Trujillo tiene como objetivo apoyar las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada a las unidades de negocios para la adopción de nuevas tecnologías, con el fin de aumentar su competitividad, optimización de procesos, capacidad de innovación y desarrollo de productos mejorados. Su finalidad es generar valor en la cadena productiva del cuero. y calzado, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos tanto para el mercado nacional como internacional.

Los servicios que ofrecen son capacitaciones en:

- Gestión productiva
- Curtiduría, cueros, acabados
- Seriado, modelaje, ajuste

Además ofrecen asistencia técnica:

- Curtiembre
- Calzado
- Corte y aparado
- Diseño y desarrollo de producto

Y cuentan con un laboratorio para realizar los ensayos físicos.

En Citeccal Lima este año han creado un novedoso sistema que mediante microburbujas de vapor logran limpiar las aguas residuales de las curtiembres. Este equipo tecnológico, acaba con las impurezas gracias a la aplicación de un sistema que trabaja aprovechando el principio de “cavitación hidrodinámica”, el cual logra remover la carga contaminante. Para generar la implosión de microburbujas, se genera variaciones abruptas de presión en el agua que, al estar en contacto con los efluentes industriales, disminuye los organismos patógenos y degrada químicos complejos, limpiando así las aguas residuales.



Este fenómeno físico es potenciado con ozono que aumenta significativamente la acción de las microburbujas. El dispositivo que está diseñado a escala prototipo, puede tratar 20 litros de efluentes en una hora y es de fácil traslado al ser un producto movable.

Actualmente, el equipo se viene probando en dos curtiembres para medir su eficacia frente a otros sistemas de tratamientos de efluentes. Según los resultados obtenidos, se ha logrado reducir un 65% el contenido orgánico, un 30% en la reducción del cromo y hasta un 80% con otros metales presentes. (Fuente: Citeccal Lima, <https://citeccal.itp.gob.pe/crean-novedoso-sistema-que-mediante-microburbujas-de-vapor-limpia-las-aguas-residuales-de-las-curtiembres/>)

Esto es lo que se puede lograr mediante una asociatividad o alianzas públicos privadas que den soporte a la industria del calzado no solo en capacitaciones, sino en investigación de nuevas formas de producción e innovación para posicionar la función de producción utilizando así eficientemente los recursos con el mínimo costo posible; todo esto ayuda al sector a ser productivas y competitivas.

Estos centros tecnológicos no solo brindan soporte a la industria de calzado, sino también estimulan la investigación para el sector.



REACTIVACIÓN PRODUCTIVA **CITEccal**
Lima

CONVOCATORIA PARA FINANCIAMIENTO DE TESIS DE POSTGRADO

El CITEccal Lima está en la búsqueda de un estudiante de maestría en Ciencias Ambientales o afines, para realizar su trabajo de tesis financiado por PROCIENCIA en el marco del proyecto (E067-2021-01):

"Desarrollo tecnológico de la obtención y aplicación de colorantes naturales en el teñido de piel curtida libre de cromo de Arapaima gigas (paiche) para la elaboración de artículos de calzado, vestimenta y marroquinería de alta moda"

- Revisa los requisitos, completa el formulario y postula
- Más información: rtvalgo@itp.gob.pe
- Fecha límite para enviar su documentación: lunes 4 de octubre a las 100 p.m.

También han invertido en un laboratorio para realizar ensayos físicos y químicos sobre calzados de cuero, como determinar la resistencia de la flexión del calzado, prueba de rigidez del calzado, permeabilidad al vapor de agua en el cuero, resistencia a la flexión del piso, resistencia a la abrasión de forros y plantillas y otros más que se orientan a mejorar cada vez más la calidad del calzado de cuero.





Tabla 12. Iniciativas d I+D+i en las mipymes del sector calzados

Entidad	Iniciativas
<p>El Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y la Misión Técnica de Taiwán</p>	<p>A través del Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad del Sistema de Orientación para las Mipymes del Paraguay (Fomipymes), impulsan acciones mancomunadas a fin de asistir al sector de calzado y cuero. La iniciativa logró una alianza con el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal) de Perú, que capacitará a las empresas del sector, potenciando sus habilidades y técnicas en la confección de los calzados. Fuente: https://www.ip.gov.py/ip/mipymes-de-calzado-y-cuero-recibiran-capacitacion-para-potenciar-sus-habilidades/</p> <p>Los gremios del sector calzado a través de sus asociados que participarán de dicho curso son de: Cámara de la Industria del Calzado Paraguay (CICPAR), Asociación de Gremio de Fabricantes de Calzados y Proveedores del Paraguay (AGRECALPY), Asociación de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (ASOMIPYMES), Unión Industrial del Paraguay (UIP). Siendo un total de 22 participantes que representan a 18 empresas locales. Fuente: https://fomipymes.com.py/2021/curso-de-capacitacion-de-la-citeccal-de-peru</p>
<p>Instituto Nacional de Tecnología Normalización y Metrología (INTN)</p>	<p>Culminó el curso capacitación sobre Diseño de Calzados y Estructuras de Costos de Producción, ejecutado en el marco del Proyecto Bilateral Paraguay – Perú, el mismo financiado por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). Fuente: https://www.intn.gov.py/index.php/noticias/el-intn-culmina-con-exito-curso-sobre-diseno-de-calzados-y-estructuras-de-costos-de-produccion</p>
<p>Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y también de la Misión Técnica de Taiwán, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad del Sistema de Orientación para las Mipymes del Paraguay (FOMIPYMES),</p>	<p>Paraguay realiza la primera Expo Nacional de Calzado y Marroquinería en Asunción. realizará el viernes 27 de agosto en el Grand Salón del Sheraton Asunción Hotel, buscando promover y potenciar la comercialización de productos realizados en Paraguay. El salón es organizado por la Asociación de Gremios de Fabricantes de Calzados y Proveedores del Paraguay (AGRECALPY), la Cámara de la Industria del Calzado Paraguay (CICPAR), la Asociación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ASOMIPYMES) y la Comisión de Zapateros de Caaguazú. Fuente: http://cueroamerica.info/wpnews/2021/08/paraguay-realiza-la-primera-expo-nacional-de-calzado-y-marroquineria-en-asuncion/</p>
<p>El gobierno del Perú a través del CITEccal Lima que pertenece al Instituto Tecnológico de la Producción – ITP</p>	<p>Ofreció su experiencia al Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología (INTN) de Paraguay, en el desarrollo de una oferta de servicios que permitan mejorar su participación en la industria de calzado paraguayo. Esta iniciativa promovida por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) consta de cuatro actividades de intercambio en la modalidad presencial con la participación de especialistas del CITEccal Lima y de los miembros del Departamento de Cuero, Calzado y afines del Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología (INTN) de Paraguay. Fuente: https://citeccal.itp.gob.pe/peru-ofrece-su-experiencia-en-cuero-y-calzado-a-paraguay/</p>

Ante la exigente demanda del consumidor actual (local e internacional) nuestra industria necesita no solo en el rubro de calzados de cuero de inversiones para mejorar nuestros productos y mano de obra mediante los beneficios del buen uso tecnológico, investigación, diseño; proponer el aporte de estos centros tecnológicos en los principales polos de producción y vincularlos a la educación superior de modo a aprender no solo la eficiente producción de los calzados sino aprender a gestionar, administrar y gerenciar eficientemente sus empresas vinculando estos centros a la educación superior, a su vez incentivar a los jóvenes a perfeccionarse cada día formando un perfil de alto nivel, competitivo y de primer mundo.



ANEXO II – CUESTIONARIO DEL SONDEO DE OPINIÓN

Encuesta sobre el rubro calzados de cuero en el Paraguay.

¡Buenos días! Nos gustaría conocer su opinión sobre el rubro de calzados de cuero en el Paraguay en esta breve encuesta de 5 minutos.

Sus respuestas son muy valiosas para el desarrollo de propuestas a las distintas problemáticas que estamos enfrentando.

Aclaración técnica: La información recolectada por este medio es considerada un sondeo de opiniones de usuarios de redes sociales. No es equivalente a una encuesta aleatoria representativa de una población en particular.

Dudas o aclaraciones: katherin.arrua@americana.edu.py ; gabriel.pereira@ua.edu.py

*Obligatorio

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 18 años De 18 a 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 40 años Más de 40 años

3. Ciudad de residencia *

4. ¿Usted compra calzados de cuero de fabricación nacional? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No



5. ¿Podría usted mencionar una marca de calzados de cuero de fabricación nacional? Citar la marca o dejar en blanco.

6. ¿Con qué frecuencia compra calzados de cuero? *

Marca solo un óvalo.

- Mensualmente
- Cada 2 o 3 meses
- Cada 4 o 5 meses
- Cada 6 meses o 11 meses
- Cada 1 año o más

7. ¿En promedio, cuánto dinero destina Ud. a la compra de cada nuevo par de calzados de cuero? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 50.000 y 100.000 Gs
- Entre 150.000 y 200.000 Gs
- Entre 300.000 y 400.000 Gs
- Más de 500.000 Gs

8. ¿Cuáles son las características que más valora de los calzados de cuero de fabricación nacional? Marcar todas las que correspondan e indicar adicionales si corresponde *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Precios accesibles
- Diseños de los calzados
- Calidad de los materiales utilizados
- Oferta variada de modelos (zapatos cerrados, abiertos, zapatillas, sandalias, etc.)
- Otros: _____

9. ¿Al momento de comprar nuevos calzados de cuero, cuál es la procedencia de los productos de su preferencia? *

Marca solo un óvalo.



- Productos de fabricación nacional
- Productos importados (marcas extranjeras)

10. ¿Cuál considera Ud. que es la principal característica diferenciadora de los calzados de cuero importados con respecto a los de fabricación nacional? *

Marca solo un óvalo.

- La calidad de los materiales e insumos utilizados
- Los diseños más actuales, ajustados a las preferencias y usos de los consumidores
- El posicionamiento de las marcas extranjeras en el mercado nacional
- Relación calidad-precio es más conveniente en comparación a los productos nacionales
- Otros:

11. Preferentemente, en qué lugar suele acudir para adquirir sus calzados de cuero de origen nacional? *

Marca solo un óvalo.

- Centros Comerciales (Shoppings)
- Tiendas multimarcas
- Outlet (Tiendas de descuentos y Ferias)
- Mercados mayoristas
- Mercado Minoristas
- Tiendas virtuales (páginas web, Instagram, Facebook, etc.)
- Fabricantes directos
- Otros: _____

12. ¿Qué canales de distribución le gustaría que se potencien para facilitar la compra de calzados de cuero de origen nacional? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Centros Comerciales (Shoppings)
- Tiendas multimarcas
- Outlet (Tiendas de descuentos y Ferias)
- Mercados Mayoristas
- Mercado Minoristas
- Tiendas virtuales (páginas web, Instagram, Facebook, etc.)
- Fabricantes directos
- Otros: _____



13. ¿Cómo calificaría Ud. la participación de las publicidades de las marcas de calzados de cuero de origen nacional en los medios de comunicación tradicionales y digitales?

Marca solo un óvalo.

- Muy frecuente
- Suficiente
- Limitada
- Nula

14. ¿Qué tan importante es para Ud. el cumplimiento de estándares de calidad, por parte de los fabricantes de calzados de cuero de origen nacional, en su decisión de compra de estos productos? *

Marca solo un óvalo.

- No tiene importancia en mi decisión
- Influye levemente en mi decisión
- Es muy importante y determinante en mi decisión

15. ¿Le parece importante que las empresas que fabrican calzados de cuero utilicen materias primas y procesos que sean amigables con el medio ambiente? *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

16. ¿Cuál es su percepción con respecto al nivel de especialización de la producción de calzados de cuero de origen nacional? *

Marca solo un óvalo.

- La producción es principalmente artesanal
- Existe una cantidad reducida de fábricas con tecnología limitada o antigua
- Existen muchas empresas con tecnología de punta y procesos automatizados
- Otros: _____

17. ¿Cuál es su opinión con respecto a los diseños y modelos de calzados de cuero, de origen nacional, ofrecidos actualmente? *

Marca solo un óvalo.



- Son anticuados y pasados de moda
- La oferta es muy limitada con respecto a los productos importados
- Son muy variados, atractivos y alineados a las tendencias actuales
- Otros:

18. Dejando de lado los precios, ¿Considera Ud. que los calzados de cuero de origen nacional son competitivos con respecto a los calzados de cuero importados? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No



ANEXO III – ENCUESTA ANÁLISIS DE LA OFERTA

1. Razón Social (nombre de la empresa)

2. Años de experiencia en el rubro de calzados de cuero

- Menor a 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Superior a 10 años

3. ¿Exporta calzados de cuero al exterior?

- Sí
- No

4. Indique el destino de las exportaciones (Marcar todas las que correspondan)

- Países del MERCOSUR
- América Latina (excluido MERCOSUR)
- Estados Unidos y Canadá
- África
- Asia
- Europa
- Oceanía
- Otro (especifique) _____

5. ¿En qué situación cree usted que se encuentra la industria curtidora en Paraguay?

- En crecimiento rápido
- En crecimiento moderado
- Estancada
- En declive moderado
- En declive rápido

6. ¿Cuáles cree usted que serían los desafíos que se presentan para la industria de calzados de cuero en Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

- Relacionadas con la materia prima e insumos



- Relacionadas con el proceso de producción
- Relacionadas con los diseños de los productos
- Relacionadas con la identificación de la marca
- Relacionadas con la distribución y logística
- Relacionados con la gestión del personal
- Relacionados con la gestión administrativa
- Relacionados con la gestión financiera
- Relacionados con el contrabando

7. ¿Cuáles cree usted que serían las principales fortalezas en la manufacturación de calzados de cuero en el Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

- Mano de obra capacitada
- Maquinarias y equipos tecnológicamente adecuados
- Producción estandarizada
- Mecanismos de control de calidad establecidos

8. ¿Cuáles cree usted que serían las principales debilidades en la manufacturación de calzados de cuero en el Paraguay? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

- Deficiencias en la capacitación de la mano de obra
- Maquinarias y equipos tecnológicamente desfasados
- Falta de estandarización de la producción
- Mecanismos de control de calidad no establecidos

9. ¿Cómo calificaría usted la materia prima e insumos de origen nacional utilizada para la confección de los calzados de cuero?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

10. ¿Cómo calificaría usted la oferta actual de capital humano suficientemente capacitado para el rubro de calzados de cuero en el Paraguay?

- No existe ninguna dificultad para cubrir puestos técnicos especializados
- Supera ampliamente la demanda actual
- Cubre la demanda actual de capital humano especializado



- Levemente inferior a la demanda actual
- Insuficiente para cubrir la demanda actual

11. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde la última vez que usted o sus colaboradores han recibido capacitación y/o formación especializada para su área (superior a 40 horas)?

- Hace menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Hace más de 1 año
- No he recibido ninguna capacitación y/o formación

12. ¿Considera usted que los colaboradores de las distintas áreas/departamentos cuentan con suficiente capacitación?

- Sí
- No

13. ¿Cuáles son las áreas en las que más urge recibir capacitación? Ejemplos: Marketing, ventas, contabilidad, finanzas, RRHH, producción, diseño, costura, operarios de máquinas especializadas, etc.

14. ¿Considera usted que la “calidad de los productos” producidos por su empresa es una variable que limita su capacidad de acceder a nuevos mercados y/o compradores en el mercado local/internacional?

- Sí
- No

15. ¿Con qué frecuencia se realizan controles de calidad de los productos?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

16. ¿Qué estándares de calidad utiliza para el control de calidad de su producción y procesos?

- Se aplican estándares definidos internacionalmente (por ejemplo: ISO)



- Se aplican estándares definidos internamente
- No se aplica ningún estándar de control de calidad
- Otro (especifique)

17. ¿Cómo calificaría usted el acceso a financiamiento en el sector de calzados de cuero en el Paraguay?

- Suficiente
- Limitado
- Insuficiente

18. En la actualidad, considera usted que dispone de la tecnología y maquinarias necesarias para acceder a nuevos mercados y competir a nivel internacional (exportar)?

- Sí
- No

19. Favor indicar qué tecnología/s y/o maquinarias necesitaría para aumentar su competitividad y acceder a nuevos mercados. Ejemplos: Programas de diseño, máquinas de corte de precisión, etc.

20. ¿Cómo calificaría usted el nivel de tecnología que actualmente utiliza en sus procesos de producción?

- Básico (producción artesanal)
- Medio (producción con las manos y con ayuda de máquinas)
- Alto (ensamblaje realizada por máquina)

21. ¿Cuáles considera usted que son las principales desventajas de los calzados de cuero nacionales con respecto a los calzados de cuero importados? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

- Precios más atractivos de los calzados importados
- Diseños más actuales de los calzados importados
- Oferta más variada de tamaños, colores y materiales de los calzados importados
- Calidad superior de los calzados importados
- Mayores espacios ocupados por los calzados importados en las grandes



tiendas y centros comerciales

- Mejor posicionamiento de marca de los calzados importados

22. ¿Qué canales de promoción utiliza usted para dar a conocer sus producción de calzados de cuero?" (Marcar todas las que correspondan)

- De boca en boca
- Página web de la empresa
- Plataformas sociales (instagram, twitter, facebook, otros)
- Iniciativas de gremios y asociaciones de calzados (ferias, exposiciones, etc.)
- Iniciativas de Agencias de Promoción de instituciones públicas (MIC, REDIEX, otros)
- Iniciativas de organismos multilaterales extranjeros
- Otro (especifique)

23. ¿Con qué factores se asocian las principales exigencias/barreras para exportar a otros mercados? (Ordenar según prioridad, siendo 1 la alternativa de mayor relevancia)

- Factores de calidad
- Factores legales
- Factores arancelarios
- Factores de competitividad de los precios
- Factores ambientales

24. ¿Con qué frecuencia aplica modificaciones en sus modelos o diseños de calzados de cuero para ajustarlos a las preferencias de los consumidores y a las nuevas tendencias?

- Cada temporada (primavera, verano, otoño, invierno)
- Cada 1 año
- Períodos superiores a 1 años
- No modificamos los modelos o diseños

25. ¿Cómo identifica usted las tendencias comerciales y potenciales oportunidades de acceso a nuevos mercados?

- Inteligencia comercial realizada con fondos propios de la empresa
- Basado en la experiencia de los directores y dueños de la empresa



- A través de publicaciones y estudios realizados por instituciones públicas
- A través de embajadas y instituciones de apoyo internacionales
- Investigaciones y estudios realizados en gremios y asociaciones del sector
- Otro (especifique)

26. ¿Tiene usted conocimiento de los programas públicos disponibles de apoyo a la innovación y misiones tecnológicas?

- Sí
- No

27. ¿Cuáles son las principales barreras que existen para innovar en el rubro de calzados de cuero?

- Altos costos de nuevas tecnologías
- Limitado acceso a financiamiento de largo plazo
- Elevados requerimientos para el acceso a programas públicos de innovación
- Ausencia de gestores de innovación en la empresa
- Otro (especifique)

ANEXO IV - TRABAJOS DE CAMPO Y ENTREVISTAS



BIBLIOGRAFÍA

- Abicalçados (2021) With USD 500 thousand generated, the Brazilian Footwear renews its partnership with Joor. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://abicalcados.com.br/noticia/with-usd-500-thousand-generated-the-brazilian-footwear-renews-its-partnership-wih-joor>
- Abicalçados. (s.f.). Asociación Brasileña de Industrias del Calzado. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://www.abicalcados.com.br/quem-somos>
- Abrameq. (s.f.). Asociación brasileña de industrias de maquinaria y equipo para las industrias del cuero, calzado y afines. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://www.abrameq.com.br/pt/quem-somos>
- Asociación Brasileña de Empresas de Componentes del Cuero, Calzado y Bienes. (s.f.). Sobre Assuntecal. Recuperado el 14 de octubre, de: www.assintecal.org.br
- ApexBrasil. (s.f.). Material brasileiro de setor coureiro calçadista vai ao Peru. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://portalapex.azurewebsites.net/noticia/MATERIAL-BRASILEIRO-DE-SETOR-COUREIRO-CALCADISTA-VAI-AO-PERU/>
- Abicalçados (2021) With USD 500 thousand generated, the Brazilian Footwear renews its partnership with Joor. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://abicalcados.com.br/noticia/with-usd-500-thousand-generated-the-brazilian-footwear-renews-its-partnership-with-joor>
- Abicalçados. (2020). Cadeia coureiro-calçadista promove rodadas de negócios virtuais. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/cadeia-coureiro-calcadista-promove-rodadas-de-negocios-virtuais>
- Abicalçados. (2020). Cadeia coureiro-calçadista promove rodadas de negócios virtuais. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/cadeia-coureiro-calcadista-promove-rodadas-de-negocios-virtuais>
- Aladi. (s.f.). Resolución N° 464/2006 MIC. Por la cual se reglamenta el Decreto N° 18.568/97 y se establece el control de etiquetado en calzados a comercializarse en el territorio de la República. Recuperado el 30 de octubre, de: [http://www2.aladi.org/nsf/aladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/71775cf15abde173032579e6004c9539/\\$FILE/Resoluci%c3%b3n%20N%c2%b0%20464-2006.pdf](http://www2.aladi.org/nsf/aladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/71775cf15abde173032579e6004c9539/$FILE/Resoluci%c3%b3n%20N%c2%b0%20464-2006.pdf)
- ADC Au-Delà du Cuir, Incubadora de empresas del sector cuero, Recuperado el 24 de setiembre 2021, de; <https://www.audeladucuir.com/>
- AJG Simoes, CA Hidalgo. The Economic Complexity Observatory: An Analytical Tool for Understanding the Dynamics of Economic Development. Workshops at the Twenty-Fifth AAI Conference on Artificial Intelligence. (2011), <https://oec.world/en>



- Asociación de Industrias y Conexas de La Rioja. (s/f). AICCOR: <http://www.ctcr.es>
- Asociación de Investigación y Desarrollo del Calzado y Afines de Toledo. (s/f). ASIDCAT. <http://www.asidcat.com>
- Asociación de la Industria de la Piel para el Comercio Exterior. (s/f). ACEXPIEL. <http://www.leather-spain.com>
- Asociación Española de Empresas de Componentes para el Calzado. (s/f). AEC: <http://www.fcfs.es>
- ApexBrasil. (s.f). Material brasileiro de setor coureiro calçadista vai ao Peru. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://portalapex.azurewebsites.net/noticia/MATERIAL-BRASILEIRO-DE-SETOR-COUREIRO-CALCADISTA-VAI-AO-PERU/>
- Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería, Artículos de Viaje y Afines. (s/f). ASEFMA. <http://asefma.com/>
- Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado. (s/f). AVECAL: <https://avecal.es/>
- APICCAPS, 2020. El calzado en el mundo: Panorama Estadístico 2020, Portugal.
- Arce, L. y Rojas, G. (2020). "Capítulo Paraguay". En Los desafíos de la transformación productiva en América Latina. Perfiles nacionales y tendencias regionales. Tomo 2: Cono Sur. Friedrich-Ebert-Stiftung. Proyecto Regional Transformación Social-Ecológica.
- Beylis, G., Fattal Jaef, R., Morris, M., Rekha Sebastian, A. y Sinha, R. (2020). Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y el Caribe. Estudios de América Latina y el Caribe. Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-1638-3. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- Bespoke Unit. (s.f.). Best English Shoemakers & Their History: Top 10 Made In England Shoe Brands. Recuperado el 6 de octubre, de: <https://bespokeunit.com/shoes/english/>
- Bespoke Unit. (s.f.). Gaziano Girling Shoe Brand Guide: History, Construction & Bespoke Ordering Process. Recuperado el 6 de octubre, de: <https://bespokeunit.com/shoes/shoemakers/gaziano-girling/#history>
- Blick Rothenberg. (2020). Guía para el establecimiento de un negocio en el Reino Unido. Recuperado el 21 de septiembre, de: <https://www.blickrothenberg.com/app/uploads/2019/11/Gu%C3%ADa-para-el-establecimiento-de-negocios-en-el-Reino-Unido.pdf>
- Busso, M., Cristia, D., Hincapié, D., Messina, J. y Ripani, L. (2017) Aprender mejor: Políticas públicas para el desarrollo. BID
- Business Companion. (s.f.). Etiquetado de calzado. Recuperado el 21 de septiembre, de: <https://www.businesscompanion.info/en/quick-guides/goods/labelling-of-footwear#Labellingrequirements>



- Bär Shoes (s.f.). Acerca de Bär. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.baer-shoes.com/about-baer/>
- Banco de la Piel. (s/f). Banco de la Piel: <https://www.bancodelapiel.com/index.php/es/directorio-asociaciones>
- CADEP, 2018. Territorios y empresas: Aproximación al desarrollo de las regiones en Paraguay. Asunción, Paraguay.
- CADEP, 2020. Caaguazú: Territorio, regionalización y desarrollo. Asunción, Paraguay.
- Centro das Industrias de Curtumes do Brasil (CICB): <https://cicb.org.br/cicb/dados-do-setor>
- Confederación Europea de la Industria del Calzado. (2021). Acuerdo de Cooperación y Comercio UE-Reino Unido: aspectos relevantes para la industria del calzado. Recuperado el 24 de septiembre, de: <http://cec-footwearindustry.eu/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement-eu-uk-tca-relevant-aspects-for-the-footwear-industry/>
- Conseil National Du Cuir (CNC), 2010, Descubra el CNC, La Industria Francesa del Cuero, Recuperado el 24 de setiembre 2021, de: <https://conseilnationalducuir.org/en/the-french-leather-industry-white-paper>
- CTC, Comité Profesional para el Desarrollo de las Industrias del Cuero, Calzado, Marroquinería y Confección de Guantes, Cumplimiento del control de etiquetado e inspección, recuperado el 05 de octubre 2021, de; <https://www.ctcgroupe.com/fr/nos-prestations/inspections-de-matieres-premieres-de-composants-de-produits-finis/conformite-etiquetage-142-1.html>
- Cámara de Comercio de España. (s/f). CAMARA: <https://www.camara.es/>
- Cámara Valencia. (2020). El sector de la industria del calzado y su apuesta por la Industria 4.0.Tecnología para los negocios: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-calzado/>
- Centro Tecnológico del Calzado de la Rioja (2019). Un éxito bien calzado. CTCR: <file:///C:/Users/User02/Downloads/exito%20bien%20calzado.pdf>
- Centro Tecnológico del Calzado de la Rioja. (s.f.). El CTCR facilita las pautas para optimizar la deducción de la inversión por los muestrarios de calzado. CTCT: <https://www.ctcr.es/es/comunicacion/noticias/2493-el-ctcr-facilita-las-pautas-para-optimizar-la-deducción-de-la-inversión-por-los-muestrarios-de-calzado>
- CINCO VENTAJAS DE INVERTIR EN COLOMBIA. (2017, 7 noviembre). CINCO VENTAJAS DE INVERTIR EN COLOMBIA. Fuente: <https://investincolombia.com.co/es/articulo-s-y-herramientas/articulos/cinco-ventajas-de-invertir-en-colombia>
- Calzado Masculino de Cuero – Tredici – Fabricado en Uruguay. (2021, 13 octubre). Calzado Masculino de Cuero – Tredici – Fabricado en Uruguay <https://tredici.com.uy/contacto>



- Bär Shoes (s.f.). Acerca de Bär. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.baer-shoes.com/about-baer/>
- Centro Formación calzado - Cámara de Industrias del Uruguay. (2021, 13 octubre). Centro Formación calzado - Cámara de Industrias del Uruguay. http://www.ciu.com.uy/innovaportal/v/32719/1/innova.front/centro_de_calzado_.html
- Couromoda. (2021). Semana do Calçado 2021, de 18 a 21 de outubro, terá 11 atividades. Recuperado el 14 de octubre, de: <https://www.couromoda.com/noticias/ler/semana-do-calcado-2021-de-18-a-21-de-outubro-tera-11-atividades/>
- CICEG: Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato-México
- CANAICAL : Cámara Nacional de la Industria del Calzado-México
- <https://ciceg.org/calzavance/2020/06/30/cursos-y-conferencias/>
- <https://www.ciceg.org/MSQ.html>
- <https://www.ciceg.org/pdf/ferias.pdf>
- <https://ciceg.org/calzavance/category/innovacion/>
- CINCO VENTAJAS DE INVERTIR EN COLOMBIA. (2017, 7 noviembre). CINCO VENTAJAS DE INVERTIR EN COLOMBIA. Fuente: <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/cinco-ventajas-de-invertir-en-colombia>
- Datosmacro.com. Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>
- Defined Standards for Shoe Production (s.f.) Objectives. Recuperado el 21 de septiembre de 2021, de: <https://www.cads-shoes.com/en/>
- Decreto N° 10.363/2000 “Por el cual se establece el reglamento técnico de etiquetado para calzado y marroquinería”. Extraído el 02/09/2021. Disponible en: https://members.wto.org/crnattachments/2014/tbt/PRY/14_2796_00_s.pdf
- Departamento de Inteligencia de Mercados. (2020). GUÍA DE MERCADO MULTISECTORIAL. Recuperado el 21 de septiembre, de: *[Guias-de-Mercado-del-Reino-Unido-2020.pdf](#)
- Dirección General de Industria y de la PYME. (s/f). Programas de la DGIPYME. DGIPYME. <http://www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/Paginas/ProgramasDGIPYME.aspx>
- DIPLOMATURA EN MERCADEO DIGITAL. (2021, 7 octubre). Somos el centro de innovación y negocios de medellín - Ruta N. Fuente: <https://www.rutanmedellin.org/es/oferta/empresarios-y-emprendedores/formacion-y-talento/item/diplomatura-en-mercadeo-digital-para-mipymes>
- datosmacro.com. Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>
- DeAcetis, J. (2017). How Dinkelacker footwear developed the power to change. Forbes. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.forbes.com/sites/josephde>



[acetis/2017/12/13/how-dinkelacker-footwear-developed-the-power-to-change/?sh=15eb6ac95e83](https://www.acetis.com/2017/12/13/how-dinkelacker-footwear-developed-the-power-to-change/?sh=15eb6ac95e83)

DESMÁ (s.f.) Automation. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de <https://www.desma.de/en/> España Exportación e Inversiones. (s/f). PROGRAMA PYME-INVIERTE. ICEX:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/financiacion-para-la-internacionalizacion/otra-informacion-financiacion/programa-pyme-invierte/index.html>

Exportadores de Carnes Argentinas (ABC) – Extraído el 03/06/2021:

<http://www.abc-consorcio.com.ar/Estadisticas/detalle/58/cueros-frescos-salados.html>

Euromonitor International. (2019) Top trends shaping the apparel and footwear industry. Recuperado el 09 de octubre de 2021, de <https://www.euromonitor.com/article/top-trends-shaping-the-apparel-and-footwear-industry>

El mercado del calzado y su e-commerce en Italia (2018), Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. Recuperado el 24 de setiembre de 2021, de: <https://pinkermoda.com/ita-informe-sector-italiano-piel/>

El Economista (2019): <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Industria-del-calzado-apuesta-por-la-innovacion-20180830-0015.html>

Fédération Française de la Tannerie Mégisserie (FFTM) 1999-2021, Cuidado del cuero, Tendencias, capacitaciones, Recuperado el 24 de setiembre 2021, de: <https://leatherfrance.com/en>

Fédération Française de la Chaussure, El Mundo del Calzado, Recuperado el 24 de setiembre 2021, de; https://www.chaussuredefrance.com/sites/fr/mieux_nous_con_naitre/organisation_de_la_federation/les_elus.html

Fédération Française de la Maroquinerie, Calzados y Servicios, Recuperado el 24 de setiembre 2021, de <https://maroquineriefrancaise.com/>

Federación de Industrias del Calzado Español. (2010). Evaluación ambiental del Sector del Calzado. Pimemenorca: <https://www.pimemenorca.org/gest-docs/pub/1022>

Federación de Industrias del Calzado Español. (s/f). FICE: <http://www.fice.es/fice>

Federal Association of the German Footwear and Leather Goods Industry (s.f.) Legal information. Recuperado el 22 de setiembre de 2021, de: <https://www.hdsl.eu/Legal-information>

Federal Association of the German Footwear and Leather Goods Industry (2021) HDS/L Junior Award. Recuperado el 22 de setiembre de 2021, de: <https://www.hdsl.eu/hds-l-junior-award>

FMI (Fondo Monetario Internacional - World Economic Outlook Database, abril de 2020).



- FSB. (2021). *The Recovery Loan Scheme - the facts*. Recuperado el 23 de septiembre, de: <https://www.fsb.org.uk/resources-page/the-recovery-loan-scheme-the-facts.html>
- Fabricantes de Calzado para Hombre en Colombia*. (2021, 24 septiembre). Colombia Trade: Portal de Exportaciones. Fuente: <https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/productos/calzado/calzado-para-hombre>
- Exportaciones. Fuente: <https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/productos/calzado/calzado-para-hombre>
- GreenShoes4All (2019). *Ecodesign guide for the footwear industry*. Recuperado el 09 de octubre de 2021, de <https://www.greenshoes4all.eu/Preview.aspx?lang=en>
- Freudmann, A. (2020). *Customers want customization, and companies are giving it to them*. The New York Times. Recuperado el 09 de octubre de 2021, de <https://www.nytimes.com/2020/03/18/business/customization-personalized-products.html>
- Gaziano Girling. <https://www.gazianogirling.com/>
- Guía de Inversiones en Italia (2015)* Julia Arce León, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. Recuperado el 20 de setiembre de 2021.
- Guía de Negocios Italia* de la Oficina Económica y Comercial de España en Roma, (2018). Recuperado el 20 de setiembre de 2021.
- González, A., Ortigoza, E., Llamosas, C., Blanco, G., & Amarilla, R. (2018). *Multi-criteria analysis of economic complexity transition in emerging economies: The case of Paraguay*. Socio-Economic Planning Sciences. doi:10.1016/j.seps.2018.02.004
- German Trade and Investment (2021) *Incentives in Germany: Supporting your investment project*. Recuperado el 22 de septiembre de 2021 de: <https://www.gtai.de/gtai-en/invest/service/publications/incentives-in-germany-supporting-your-investment-project-2564>
- Global VAT Compliance (2020). *Germany: VAT rate reduced from 19 to 16 percent and tax rate will drop from 7 to 5 percent between July 1 and Dec 31, 2020*. German VAT. Recuperado el 09 de octubre de 2021, de <https://www.globalvatcompliance.com/germany-standard-vat-rate-reduced-from-19-to-16-percent-and-reduced-tax-rate-will-drop-from-7-to-5-percent-between-july-1-and-dec-31-2020/>
- German Chambers of Commerce Abroad (2020). *AHK Annual Report 2019*. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de: <https://www.ahk.de/en/>
- Hacer negocios en Italia, Guía de inversiones (2018)* Italian Trade Agency. Recuperado el 23 de setiembre de 2021, de: https://www.ice.it/en/sites/default/files/inlinefiles/doing_business_spa_ish.pdf
- Hacer negocios en Italia, Guía de inversiones (2018)* Italian Trade Agency. Recuperado el 23 de setiembre de 2021, de: https://www.ice.it/en/sites/default/files/inlinefiles/doing_business_spa_ish.pdf



ing_business_spa ish.pdf

- Hillal, A. (2019) La necesaria armonización del ICMS en Brasil: La experiencia del IVA español como modelo. Castilla: CLM
- Hausmann R, Hidalgo CA, Bustos S, Coscia M, Chung S, Jimenez J, et al. The Atlas of economic complexity: mapping paths to prosperity vol. 351. Cambridge, Mass: Center for International Development, Harvard University; Harvard Kennedy School; Macro Connections, MIT; Massachusetts Institute of Technology; 2011.
- Hidalgo CA, Hausmann R. The building blocks of economic complexity. Proc Natl Acad Sci USA 2009;106(26):10570-5. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.09009.43106>
- Handelsverband Lederwaren (s.f.) Sobre el BLE. Recuperado el 21 de septiembre de 2021, de: <https://www.lederwareneinzehandel.de/der-ble/>
- Handelsverband Schuhe (s.f.) Sobre el BDSE. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de: <https://www.bdse.org/der-bdse/>
- Heinrich Dinkelacker (s.f.). About us. Recuperado el 08 de octubre de 2021, de <https://www.heinrich-dinkelacker.com/about-us/>
- Instituto Nacional de Carnes (INAC) – Extraído el 03/06/2021: <https://www.inac.uy/innovaportal/v/5541/10/innova.front/precios>
- ICEX. (2020). *Calzados de mujer en Reino Unido*. Recuperado el 21 de septiembre, de: <RUunidofichacalzadomujericex2020.pdf>
- ICEX. (2021). *TIPOS DE DECLARACIONES ADUANERAS EN REINO UNIDO A PARTIR DE 1 DE ENERO 2021*. Recuperado el 21 de septiembre, de: <DOC2020867609.pdf>
- ICEX. (2020). *Calzados de mujer en Reino Unido*. Recuperado el 21 de septiembre, de: <RUunidofichacalzadomujericex2020.pdf>
- Instituto Superior de Procedimientos Aduaneros y Fiscales (ISPAF): <https://ispaf.institut.e/es/herramientas-gestion-aduanera/clasificacion-arancelaria-de-mercancias-en-la-ue>
- Instituto Tecnológico de Calzado y Conexas. (2008, Octubre 10). *NUEVAS TECNOLOGÍAS DEL CUERO APLICADAS AL CALZADO*. INESCOP: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3150258.pdf>
- Instituto Tecnológico de Calzado y Conexas. (s/f). INESCOP: <http://www.inescop.es>
- IFCIC, Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles, recuperado el 05 de octubre 2021, de; <http://www.ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-culturelle/les-jeunes-createurs-de-mode.html>
- Información general sobre COLOMBIA, datos. (2021, 20 septiembre). Información general sobre COLOMBIA, datos. <https://colombia-sa.com/datos/datos.html>
- Información general sobre COLOMBIA, datos.* (2021, 20 septiembre). Información



general sobre COLOMBIA, datos. <https://colombia-sa.com/datos/datos.html>

Informe Exportaciones Diciembre 2017-2019. (2020, 4 marzo). Informe Exportaciones Diciembre 2017-2019. <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2019/>

ISC Germany (s.f.) Sobre ISC Germany. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de: <https://www.isc-germany.com/ueber-isc/wer-wir-sind/>

ICEX (2010). Incentivos Fiscales Estaduales en Brasil. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de https://hugepdf.com/download/incentivos-fiscales-estaduales-en-brasil_pdf#

Initiative Lieferketten Gesetz (2021). What the new Supply Chain Act delivers and what it doesn't. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de: https://germanwatch.org/sites/default/files/Initiative-Lieferkettengesetz_Analysis_What-the-new-supply-chain-act-delivers.pdf

Información general sobre COLOMBIA, datos. (2021, 20 septiembre). Información general sobre COLOMBIA, datos. <https://colombia-sa.com/datos/datos.html>

Krieger, P. (2020). "La adaptación de la administración pública a la cuarta revolución industrial: una propuesta en clave de gestión de riesgos" en *La Administración Pública en tiempos disruptivos*, Diego Pando (compilador), Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. Bs.As., Argentina.

Leather Mag. (2021). *Industry responds to inaccurate reporting*. Recuperado el 23 de septiembre, de: <https://www.leathermag.com/news/newsindustry-responds-to-inaccurate-reporting-8454657/>

Leathersellers. <https://leathersellers.co.uk>

Leather UK. <https://leatheruk.org/>

Leicestershire. (2021). 'Unusual' leather footwear inspired by movement lands recognition for student designer. Recuperado el 23 de septiembre, de: <https://www.leicesterm Mercury.co.uk/news/leicester-news/unusual-leather-footwear-inspired-movement-5602569>

Leicestershire. (2021). *'Unusual' leather footwear inspired by movement lands recognition for student designer*. Recuperado el 23 de septiembre, de: <https://www.leicesterm Mercury.co.uk/news/leicester-news/unusual-leather-footwear-inspired-movement-5602569>

La Dirección General de Educación Técnico Profesional - UTU integra la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Fuente: <https://www.utu.edu.uy/>

Lahtinen, H. & Rannikko, H. (2018) Study on best practices on national export promotion activities. European Economic and Social Committee. Recuperado el 29 de septiembre de 2021, de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/pu>



blication/e13fa3ef-ff54-11e8-a96d-01aa75ed71a1

Marsiglia, S. (2017). *El sector del calzado en España*. Inadvice: <http://www.inadvice.es/news/291-el-sector-del-calzado-en-espana>

Molina Ochoa, M. J., Garmendia López, I., & Mangas Martín, V.J. (2011). Evaluación medioambiental del sector del calzado: casos de Almansa y Elda. Universidad de Alicante: <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/cuaderno-interdisciplinar-de-desarrollo-sostenible-cuides/7/7-463.pdf>

Ministerio de Economía, Finanzas y Recuperación, El portal de la Dirección General de Empresas, Recuperado el 05 de octubre 2021, de; <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/innovation/poles-de-competitivite/presentation-des-poles-de-competitivite>

Ministerio de Economía, Finanzas y Recuperación, El portal de la Dirección General de Empresas, LISTE DES CENTRES TECHNIQUES INDUSTRIELS (CTI) ,Recuperado el 05 de octubre 2021, de <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/industrie/liste-des-centres-techniques-industriels-cti>

Ministerio de Economía, Finanzas y Recuperación, El portal de la Dirección General de Empresas, Etiquetado del calzado, Recuperado el 05 de octubre 2021, de; <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Etiquetage-des-chaussures>

Ministerio de Economía, Finanzas y Recuperación, El portal de la Dirección General de Empresas, Desarrollo de las Exportaciones, Recuperado el 05 de octubre 2021, de; <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/aides-export#>

Museo del Calzado "José María Amat Amer". (s/f). MUSEO DEL CALZADO: <https://www.museocalzado.com/es/>

Marcel Calzados Tienda Oficial. (2021, 13 octubre). Mercado libre. Fuente: <https://tienda.mercadolibre.com/uy/marcel-calzados#!messageGeolocation>

Naciones Unidas. (2021). *Informe sobre Tecnología e Innovación 2021*. Recuperado el 21 de septiembre, de: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020overview_es.pdf

ONUDI, 2020. Informe de diagnóstico de la cadena de valor de cueros y sus manufacturas de Paraguay, Asunción, Paraguay. [rview_es.pdf](#)

Orús, A. (2021, Septiembre 18). *Número total de trabajadores de la industria del cuero y del calzado en España de 2008 a 2020*. Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/478900/numero-de-empleados-en-la-industria-del-cuero-y-del-calzado-en-espana/>

Orús, A. (2021, Junio 8). *La industria del calzado en España - Datos estadísticos*. Statista: <https://es.statista.com/temas/7809/la-industria-del-calzado-en-espana/>



Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México, INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) de México, Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAMI). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/sistema-de-informacion-de-la-se/siavi>

Página Oficial de la Revista del Calzado. Recuperado el 23 de setiembre de 2021, de: <http://revistadelcalzado.com/exportaciones-calzado-italiano-comienzos-2021/>
Universidad de Alicante, Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización (2008). Recuperado el 24 de setiembre de 2021, de: <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf1109.pdf>

Página Oficial de la Revista del Calzado. Recuperado el 23 de setiembre de 2021, de: <http://revistadelcalzado.com/exportaciones-calzado-italiano-comienzos-2021/>

Universidad de Alicante, Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización (2008). Recuperado el 24 de setiembre de 2021, de: <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf1109.pdf>

Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón, BID; Recuperado el 05 de octubre de 2021 de; <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Promoci%C3%B3n-y-reestructuraci%C3%B3n-de-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-en-Canad%C3%A1-España-Italia-y-Jap%C3%B3n-Temas-para-el-debate-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Página web de FERIASINFO, Recuperado el 05 de octubre de 2021, de; <https://www.feriasinfo.es/Ferias-de-articulos-de-cuero-Italia-FSL217-L108-S1.html>

Publicación de CDP en Italia se une a October después del ICO para apoyar el crecimiento de las empresas. Recuperado el 05 de octubre de 2021, de; <https://es.october.eu/cassa-depositi-e-prestiti-en-italia-se-une-a-october-junto-con-otras-instituciones-como-el-ico-para-apoyar-el-crecimiento-de-las-empresas/>

Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025. (2021). Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital: https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_digitalizacion_pymes.pdf

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. (s/f). Gobierno de España: <https://planderecuperacion.gob.es/>

Portal Oficial de Inversión de Colombia. (2017, 7 noviembre). Portal Oficial de Inversión de Colombia. Fuente: <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>

PFI Germany (s.f.) Sobre PFI. Recuperado el 22 de setiembre de 2021, de: <https://www.pfi-germany.de/ueber-pfi/das-pfi/>

REDIEX, 2020. Paraguay: Guía de Inversiones 2019-2020, Asunción, Paraguay



- Ruta N promueve y fortalece el sector de tecnología en Colombia.* (2021, 4 octubre). Colombia Co. Fuente: <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros/ruta-n/sobre-nosotros>
- Red Global de Exportación (2010, Mayo). *Estudio de Mercado. Sector Calzado en España.* RGX: [http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumentVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/5a4e5c1c93080e64c1257aa3002aefe7/\\$FILE/Estudio%20de%20mercado%20calzado%20Espa%C3%B1a.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumentVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/5a4e5c1c93080e64c1257aa3002aefe7/$FILE/Estudio%20de%20mercado%20calzado%20Espa%C3%B1a.pdf)
- Revista del Calzado. (2019). *CALZADO.* Revista del Calzado: <http://revistadelcalzado.com/wp-content/uploads/2019/12/rdc222.pdf>
- RING (s.f.) Shoe manufacturing technology. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de <https://www.ring-group.com/en/schuhherstellungsmaschinen>
- Santander Trade. (s.f.). REINO UNIDO: *EMPAQUES Y NORMAS.* Recuperado el 30 de octubre, de: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/reino-unido/empaques-y-nomas>
- Stylex Direct. <https://www.stylexdirect.co.uk/innovation-solution#container-widget-1518304134795>
- Syndicat des Réparateurs Industriels de la Chaussure – SRIC, Perfiles y Capacitaciones, Recuperado el 24 de setiembre 2021, de; <https://sric.info/>
- Siddiqui, W. (2016), “Study on buying behavior of men and women”, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, Vol. 2, Issue 4, ISSN: 2454-1362
- Semana del Cuero. (2021). *Semana del Cuero 2021.* Recuperado el 14 de octubre, de: <https://www.semanadocalzado.com.br/>
- Subdirección General de Estudios. (2005). *ESTUDIO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CALZADO EN ESPAÑA.* MINCOTUR: https://www.mincotur.gob.es/_layouts/15/HttpHandlerPublicacionesPdfDescarga.ashx?cod=COMER084
- Shoe intelligence. (2020). *Reino Unido eliminará los aranceles de importación de cuero a partir de 2021.* Recuperado el 21 de septiembre, de: <https://www.shoeintelligence.com/market-statistics-and-analysis/uk-to-erase-import-tariffs-for-leather-from-2021/82496.article>
- Sector del calzado y la marroquinería aspira a vender \$15 mil millones. (2021, 2 octubre). *Portafolio.* Fuente: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acicam-analiza-como-esta-el-sector-del-calzado-y-la-marroquineria-y-habla-de-su-feria-de-agosto-554265>
- Schäfer, E. & Fischer, R. (2018) Procedures and strategies for anti-counterfeiting: Germany. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de: <https://www.worldtrademarkreview.com/anti-counterfeiting/procedures-and-strategies-anti-counterfeiting-germany-0>



- Safety (s.f.) State of the art processing for soles. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de <https://safety-magazine.com/state-of-the-art-processing-for-soles/>
- The Independent Footwear Retail Association:
<http://www.shoeshop.org.uk/aboutus.aspx>
- The British Footwear Association (BFA): <https://britishfootwearassociation.co.uk/>
- The Atlas of Economic Complexity, Harvard's Growth Lab Viz Hub: <https://atlas.cid.harvard.edu/>
- Terry, A. (2021). The UK and EU – Tax Competition Post-Brexit. Keystone Law: <https://www.keystonelaw.com/keynotes/the-uk-and-eu-tax-competition-post-brexit>
- Trade Map. (s.f.). Lista de los productos importados por Reino Unido, productos detallados en la siguiente categoría:64 Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos. Recuperado el 21 de septiembre, de: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c826%7c%7c%7c64%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- The British Standards Institution. (2021). CEN and CENELEC agreement on UK membership safeguards compatibility of standards and seamless European market access. Recuperado el 30 de octubre, de: <https://memberportal.bsigroup.com/public/2021/june/cen-and-cenelec-agreement-on-uk-membership-safeguards-compatibility-of-standards-and-seamless-european-market-access/>
- UTEPI (2007). Competitividad Industrial del Paraguay 2007. Cooperación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial a la Subsecretaría de Estado de Industria del Ministerio de Industria y Comercio. Asunción, Paraguay
- UNESCO, 1998. Conferencia mundial sobre la educación superior. 1998.p.2.
- UN Comtrade Fuente: <https://comtrade.un.org/>
- World Tax Summaries (2021). Germany: Corporate – Tax credits and incentives. Recuperado el 09 de octubre de 2021, de: <https://taxsummaries.pwc.com/germany/corporate/tax-credits-and-incentives>
- WorldFootwear-Apiccaps: Anuario Mundial del Calzado
- World Footwear (2019), “2019 World Footwear Yearbook”.
- World Footwear (2021), “Business Conditions Survey”, 1st Semester 2021, Issue 4
- Ybarra Pérez, J. A., Giner Pérez, J. M., & Santa María Beneyto, M. J. (2002). El calzado en España: del sector al territorio. Universidad de Alicante. <https://publicaciones.ua.es/es/detalle.php?idet=656>



ISBN: 978-99925-3-845-6



9 789992 1538456

Diseño y Maquetación

Mariela Olmedo
Área de Extensión Universitaria