



REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO

ANEXO N° 1

OBSERVACIONES

NOTAS INTEGRATIVAS

www.pisie.org © 2007 Pisie, P.IVA 01927930188

via Matteotti, 4/a P.O. BOX 72-PTB - 27029 Vigevano (PV) - Italy

Organismo Non Governativo - Decreto Ministero degli Esteri 1999/128/004384/0
Ente Morale - Decreto Ministero degli Esteri 2000/340/006086/3

29 de noviembre de 2010



Indice

Introducción	5
1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón	6
2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China.....	10
Países maduros y países emergentes.....	10
Empresarios proteccionistas?	11
La tendencia a la revaluación del Renmimbi.....	12
Barreras restrictivas al comercio de calzado.....	13
3. Comparativo de costos en mano de obra en los grandes productores.....	16
4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.	17
Las bases de la competencia	17
Competitividad por precio	19
Competitividad por producto.....	20
Competitividad por marketing	21
Mercado global y nuevas posibilidades.....	21
Las empresas de calzado en algunos países lograron superar las diferencias y aprender del mercado	21
Vietnam: un sector de calzado OEM de éxito	22
Enseñanza del caso Vietnam.....	24
Ejercicio de comparación.....	25
5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.	27
Grupos de producto	28
Segmentación de mercado	29
Tendencias.....	33
6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.	38
Mercados a corto plazo	40



Mercados a mediano plazo	40
7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado.....	42
El Informe.....	42
Comentario.....	43



Tabla de Figuras

Figura 1 Tabla calzado: Producción, comercio y consumo 2008	7
Figura 2 Importaciones de calzado en el mundo - 2009: principales 50 países importadores	7
Figura 3 UE 27 Importaciones de calzado en el 2009: valor total y detalle de los principales países	8
Figura 4 - 2009, Importaciones de calzado en USA: los principales 20 países proveedores	8
Figura 5 – 2009 Importaciones de calzado en Japón: los principales 20 países proveedores	9
Figura 6 Tipos de cambio referidos al IPC	13
Figura 7 mapa de las exportaciones chinas de calzado y de las tarifas aduaneras de ingreso	14
Figura 8 Barreras restrictivas al comercio de calzado	15
Figura 9 Salarios comparados	16
Figura 10 Ciclo de vida de la empresa de calzado	19
Figura 11 Benchmarking: China India Brasil Vietnam Indonesia Italia Colombia	26
Figura 12 Mayores marcas internacionales de calzado	27
Figura 13 Segmentación del mercado europeo según un estudio GFK	37
Figura 14 Exportaciones de calzado de Colombia: flujos de mercado y barreras arancelarias	39
Figura 15 mercado del calzado en Sudamérica	41
Figura 16 Producción de calzado y población	47



Introducción

En relación al informe sectorial presentado el 25 de octubre 2010, titulado “reporte global de la industria de calzado”, se realizaron integraciones como respuesta a algunos comentarios y pedidos de profundización presentados durante el encuentro con el Dr. Florez, presidente Ejecutivo de ACICAM.

El presente informe contiene la introducción y contextualización de la intervención de consultoría con el objetivo de identificar la oferta del sector calzado en Colombia con potencial exportador, en el corto y mediano plazo.

Específicamente el informe inicial se propone describir el contexto en el cual será posible identificar nuevas oportunidades de mercado para la oferta del sector de calzado colombiano.

Los temas objeto de profundización son los siguientes:

1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón
2. Comportamiento de la tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China.
3. Comparativo de costos de la mano de obra en los grandes productores.
4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.
5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.
6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.
7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado



1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón

Actualmente los datos disponibles son publicados por diversas fuentes, entre las más confiables y homogéneas citamos a Eurostat, SATRA y Comtrade.

Según la síntesis de los datos disponibles Eurostat, SATRA y Comtrade para los E.E.U.U., EU27 y Japón, el consumo estimado de pares de calzado en 2008 para la Europa de 27 miembros es de 2,86 mil millones, en Estados Unidos es de 2,2 mil millones y en Japón es de 699 millones.

La oficina de estadística de la Comunidad Europea (Eurostat) es el brazo estadístico de la Comisión Europea; recoge y elabora datos de la Unión Europea con fines estadísticos, promoviendo el proceso de armonización del enfoque estadístico entre los estados miembro. Su misión es proveer a la Unión Europea de un servicio informativo estadístico de elevada calidad.

Los datos SATRA son recabados del boletín “Mercados Mundiales de Calzado 2010”. Los mercados mundiales del calzado de SATRA contienen una amplia gama de información de mercado, incluyendo las estadísticas más recientes publicadas para la producción, las importaciones, las exportaciones y el consumo de los países comercializadores de calzado. Las tendencias globales y regionales de la industria se discuten y se repasan, junto con la información sobre la estructura de la industria, localización geográfica, población, consumo per cápita y moneda. Las principales regiones del calzado son cubiertas por abarcadores perfiles de país. Los datos SATRA tienen la característica de estar expresados en número/pares. Sin embargo, donde no están disponibles las estadísticas de fuentes oficiales, se han estimado. Por lo tanto, se debe tener precaución al comparar estadísticas de producción de diferentes países a causa de las diversas bases estadísticas. El mercado informal podría ser incluido o excluido de las estimaciones, subestimando o sobrestimando el producto general. En algunos casos, la nueva información para un país podría estar en conflicto con años precedentes a causa del uso de fuentes alternativas de información.

La información de **Comtrade** provee a los usuarios de indicadores de performance de exportaciones, demanda internacional, mercados alternativos y el rol de los competidores. El mapa comercial cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado. Esta División de Estadísticas de las Naciones Unidas (UNSD) proporciona acceso a la información y datos sobre Estadísticas Internacionales del Comercio de Mercancías (IMTS) y el trabajo de la Sección de Estadísticas de Comercio y Mercadeo Internacional (IMTSS). El mercado informal no es incluido y las estadísticas son expresadas mayoritariamente en valor, no siempre en volúmenes.

A continuación se presentan tablas y gráficos que confrontan consumo y comercio internacional de calzado con el total mundial y con China que es el mayor productor.

Millones/pares	Producción	Exportaciones	Importaciones	Consumo
EU 27	606	178	2.430	2.858
USA	-	42	2.200	2.228
Japón	105	2	596	699
China	10.030	8.120	34	1.944
Mundo	15.879			

Fuente: Elaboración PISIE con datos Eurostat, Satra, Comtrade

Figura 1 Tabla calzado: Producción, comercio y consumo 2008

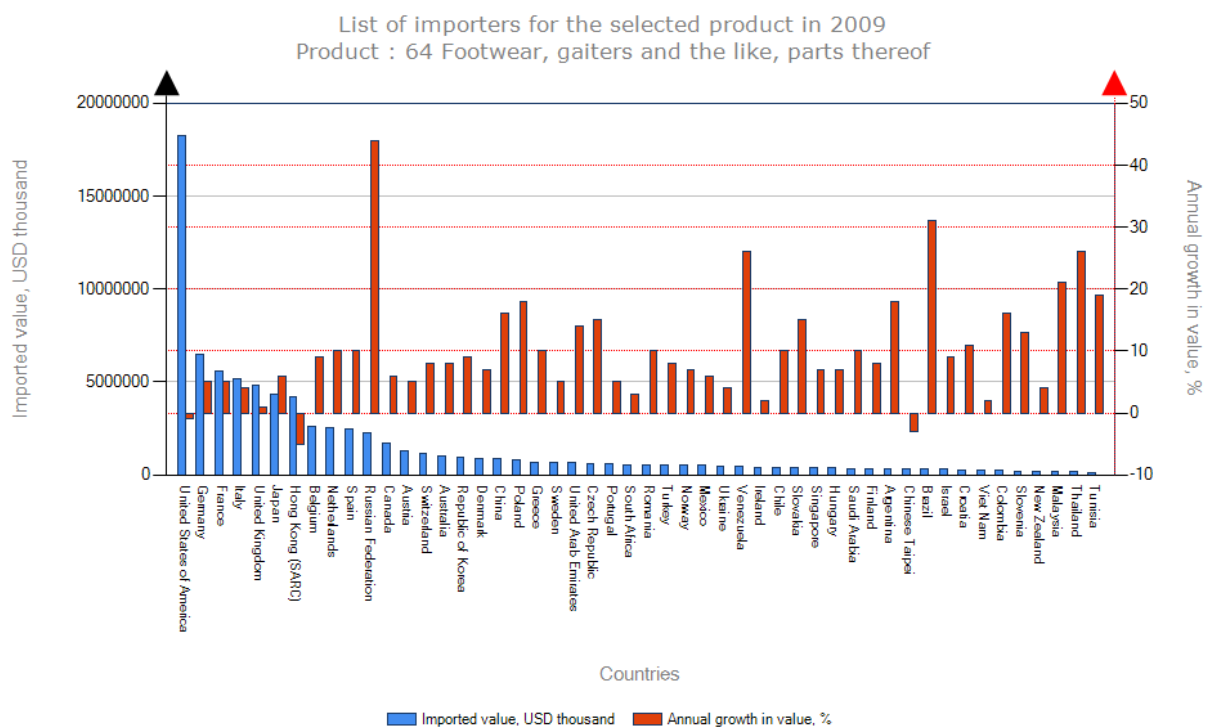


Figura 2 Importaciones de calzado en el mundo - 2009: principales 50 países importadores

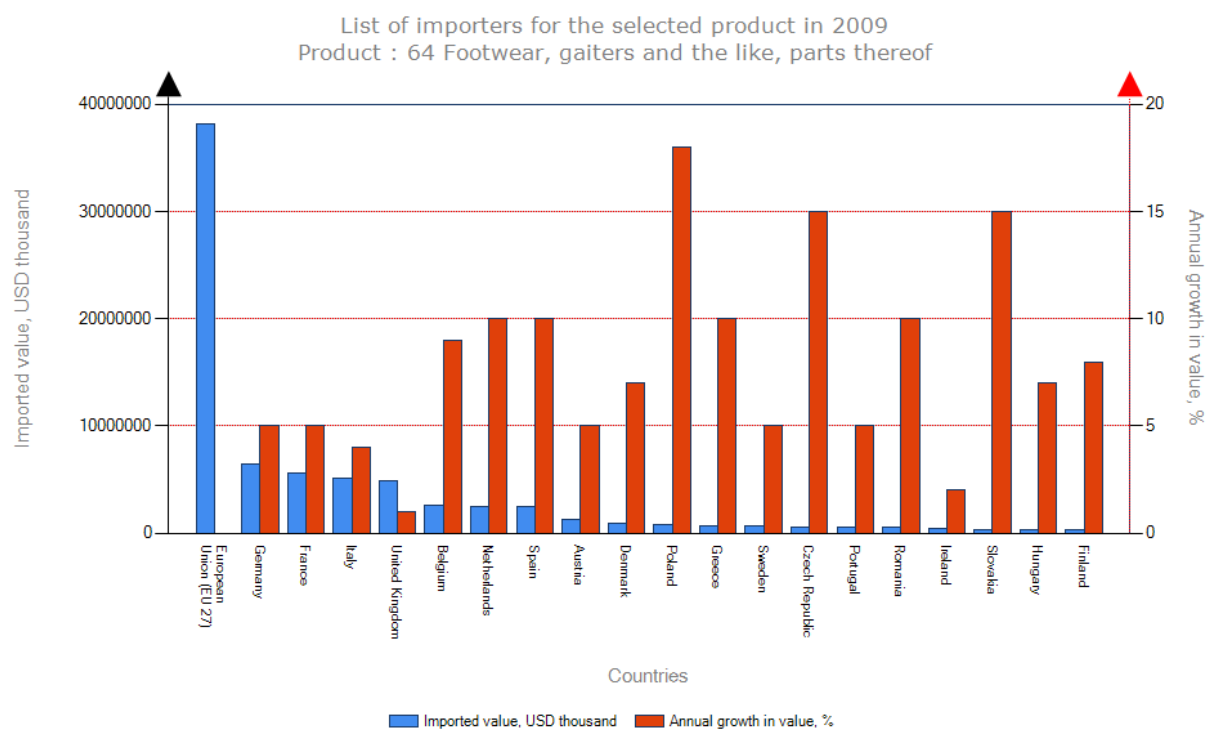


Figura 3 UE 27 Importaciones de calzado en el 2009: valor total y detalle de los principales países

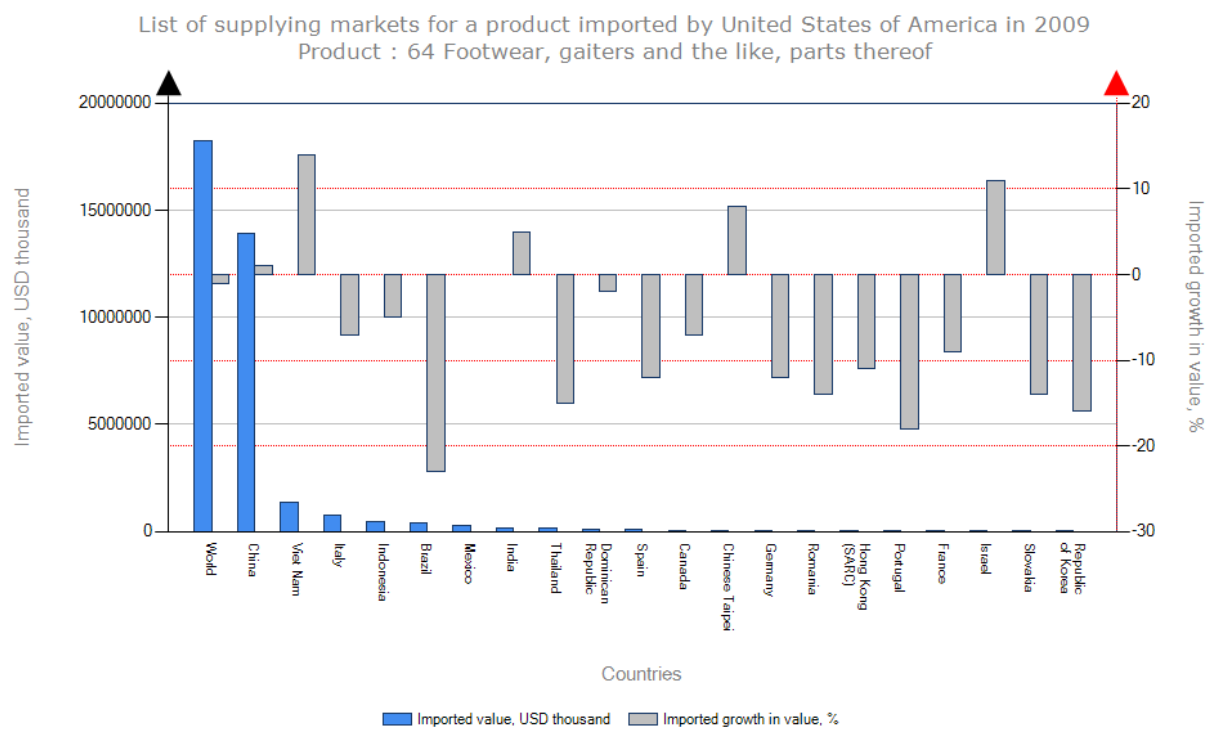


Figura 4 - 2009, Importaciones de calzado en USA: los principales 20 países proveedores

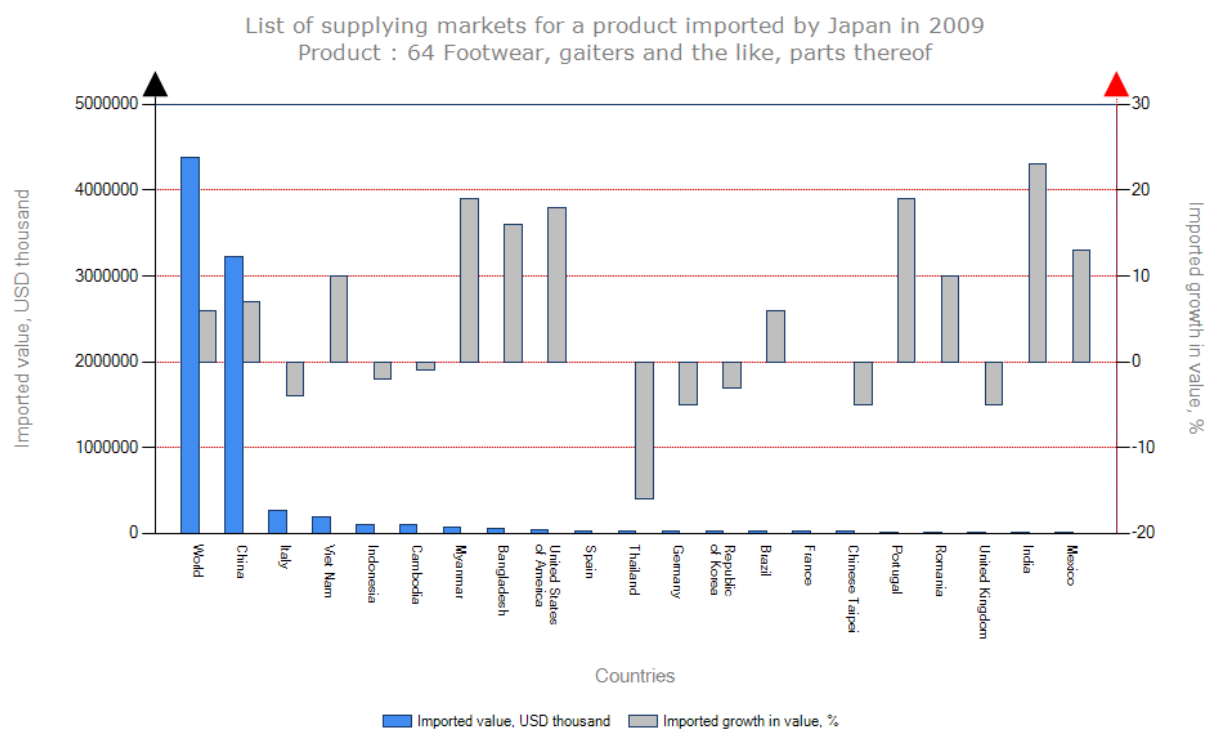


Figura 5 – 2009 Importaciones de calzado en Japón: los principales 20 países proveedores



2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China

Se habla a menudo sobre la “guerra de monedas” y sobre la distorsión de los tipos de cambio. Las autoridades monetarias acuerdan sobre la necesidad de moverse hacia paridades de cambio determinadas por los mercados, de modo que los cambios flexibles reflejen la fuerza fundamental de las economías. Sin embargo, el problema del sistema económico internacional no es aquél de los cambios. Basta mirar los datos de Estados Unidos, China, Europa y Japón. Por lo tanto no se puede enfrentar en términos de guerra de monedas, lo que al máximo es el síntoma de una enfermedad que tiene origen en otra parte. El punto crucial es la fuerte divergencia entre los principales países del mundo con relación a los objetivos de crecimiento y de estabilidad económica. El documento final emitido al término del G20 de Seúl (12/11) advierte a quién “maneja una moneda de reserva”, es decir el dólar, “a vigilar la volatilidad excesiva y los movimientos desordenados”. Por lo tanto, se pone en acto un programa para reducir las disparidades entre las naciones con fuertes superávits comerciales y las naciones con déficits: el G20, con la ayuda del Fondo Monetario Internacional, preparará las “líneas guías basadas en varios indicadores”, para señalar por adelantado los desequilibrios excesivos e indicar las terapias para reducirlos. En suma, los líderes del G20 han comenzado a comprender los problema de los otros, evitando de recurrir a movimientos unilaterales peligrosos para todos. Es necesario también considerar que, específicamente en el sector del calzado, son hasta ahora muy difusas las barreras arancelarias correctivas del precio de los productos importados de los países asiáticos.

Países maduros y países emergentes

Después de la crisis de 2008 se aceleraron las divergencias entre los países con vieja industrialización que no logran crecer más y los países emergentes que crecen demasiado, al punto de temer la inflación y fijar restricciones a los movimientos de capitales, así como aumentaron también las variaciones entre países con fuertes superávits comerciales (China y Alemania) y los países afectados por déficits estructurales en las cuentas externas (Estados Unidos).

Las instituciones políticas de los países con mayores dificultades, empeñadas en encontrar un punto de reequilibrio y solicitadas por los propios ciudadanos a resolver lo más pronto posible la crisis económica, han encontrado a menudo un camino de fácil propaganda al abrazar la causa del proteccionismo contra China por la vía del Yuan subvaluado.

En realidad el tipo de cambio del Renminbi¹ es solamente uno de los factores, y quizás ni siquiera el más importante, sino que se encuentran en la base, los importantes surplus comerciales y de la parte

¹ El Renminbi es la moneda de la República Popular China, y literalmente significa moneda del pueblo. Es por lo tanto sobre el Renminbi, que se calcula el tipo de cambio oficial con el dólar y con las otras monedas de curso legal. El Yuan es la unidad de base del Renmimbi, en chino significa literalmente “redondo” y tiene la misma raíz de “won” y de “Yen”, las monedas respectivas de Corea y de Japón. Cada yuan vale 10 jiao que a su vez se divide en 10 fen. El mayor corte del



corriente de China. Para resolver el problema del desequilibrio global, China, Estados Unidos y todo el G20 tendrán que trabajar conjuntamente y adoptar un paquete de reformas más amplio, que no focalice solo en el régimen del tipo de cambio, sino también en reformas estructurales internas en los respectivos países. Una atención concentrada exclusivamente en el tema del tipo de cambio del renminbi terminaría probablemente siendo ineficaz y contraproducente. Entre la mitad del 2005 y mitad del 2008, el renminbi se ha apreciado un 22% con respecto al dólar y un 16% en términos reales efectivos. Pero los desequilibrios externos de China han continuado a ampliarse rápidamente.

Empresarios proteccionistas?

Para los políticos, agitar la bandera proteccionista puede ser útil en el breve plazo para conseguir el consentimiento, o reducir las protestas internas, para confortar a los desocupados y otros de carácter estrictamente político. Para los empresarios del sector privado ver la causa de las dificultades comerciales en la subvaluación de la moneda china, como ha hecho por ejemplo el V Foro Latinoamericano del Calzado en Ambato, puede ser frustrante, como siempre son las batallas en defensa de un mercado pequeño contra un gran mercado (mercado regional latinoamericano -- 1.2 mil millones de pares, contra el mercado mundial -- 14 mil millones de pares-) y desviante, un contrasentido que puede llevar a escenarios muy peligrosos a la economía mundial en su conjunto. Una guerra comercial antioriental o una apreciación repentina del renminbi minaría la confianza del inversionista internacional y llevaría a una recuperación de la inflación con una consiguiente caída del consumo. Los empresarios del sector, en cambio, deben colaborar para elaborar las reglas en beneficio de los consumidores que no se limite a la sola política del tipo de cambio.

El centro de la industria del calzado de Ecuador, Ambato, fue el lugar del Quinto Foro Latinoamericano del Calzado realizado los días 12 y 13 de agosto. Los países participantes fueron México, Venezuela, Brasil, Colombia, Perú, Argentina, Chile y Ecuador. La organización de este foro continental estuvo a cargo de la Cámara del Calzado de Tungurahua (CALTU) y la agenda incluyó una discusión sobre la realidad de la industria del calzado en América latina. Un tema de importancia fue el comercio exterior y los peligros planteados por las importaciones masivas en el mercado latinoamericano desde Asia Sur-Oriental y más especialmente desde China. El calzado todavía está llegando a América Latina desde China a precios indicados como “debajo del costo de producción” haciendo imposible para los fabricantes locales competir.

Esta posición, expresada por los participantes del foro del calzado, se inserta en la corriente de creencia según la cual, el crecimiento global sería más alto si los productos de consumo pudieran venderse a precios más altos que los actuales.

renminbi es el billete de 100 yuan. El corte más pequeño es la moneda o el billete de 1 fen. El Renmimbi fue introducido por el Banco Central chino en diciembre de 1948, es decir, aproximadamente un año antes de la revolución comunista que hizo nacer la República Popular de China.



Intentemos imaginar algunos escenarios en los cuales los empresarios proteccionistas obtengan lo que ellos piden, es decir que China sea forzada a apreciar su moneda significativamente, digamos un 40%. Si el ajuste del tipo de cambio fuera impuesto repentinamente, implicaría probablemente dificultades notables para las empresas chinas. Los resultados podrían ser dos. Primero, las empresas chinas no podrían más exportar debido a la pérdida inesperada de competitividad. El vacío del mercado producido por la salida de los productos chinos sería cubierto por otros países de bajo costo, como Vietnam o la India. Las empresas locales de los países competitivamente en desventaja no podrían competir con estos países. Por lo tanto, no se tendrían nuevos puestos de trabajo sino que crecería la tasa de inflación.

El segundo resultado posible es que China continúe a exportar en el mercado latinoamericano a precios más elevados pero con beneficios más bajos. Eso empujaría al alza, y en manera significativa, las tasas de inflación de los países de Sudamérica y forzaría a los bancos centrales a endurecer su política monetaria rápidamente. Dos pasos que podrían dañar el crecimiento en el continente sudamericano, que todavía no se sostiene sobre bases sólidas.

La tendencia a la revaluación del Renmimbi

En los últimos quince años, la moneda china se ha revaluado casi un 60% en términos reales efectivos, es decir respecto a todas las principales monedas y teniendo cuenta del diferencial de los precios al consumo (figura sucesiva: tipos de cambio ajustados al índice de precios al consumo - IPC). Casi la mitad de la revaluación es debida a los diferenciales de inflación. Aún en el 2010 los precios al consumo en China deberían crecer más del doble de lo que aumentarán en los Estados Unidos y Europa (3.5% contra 1.5%). Si tuviéramos un indicador confiable de los costos unitarios chinos del trabajo, probablemente, la revaluación del yuan habría sido también más sustancial, ya que el coste del trabajo en China, sobretudo en los sectores expuestos a la competencia internacional ha conocido una dinámica superior al costo medio de vida. Sostener que el gobierno y las autoridades monetarias chinas han impedido la revaluación del yuan es por lo tanto erróneo. Al máximo puede decirse que han frenado una revaluación retenida por ellos incompatible con el modelo de desarrollo *exportador* típico de casi todos los países en la fase del despegue económico.

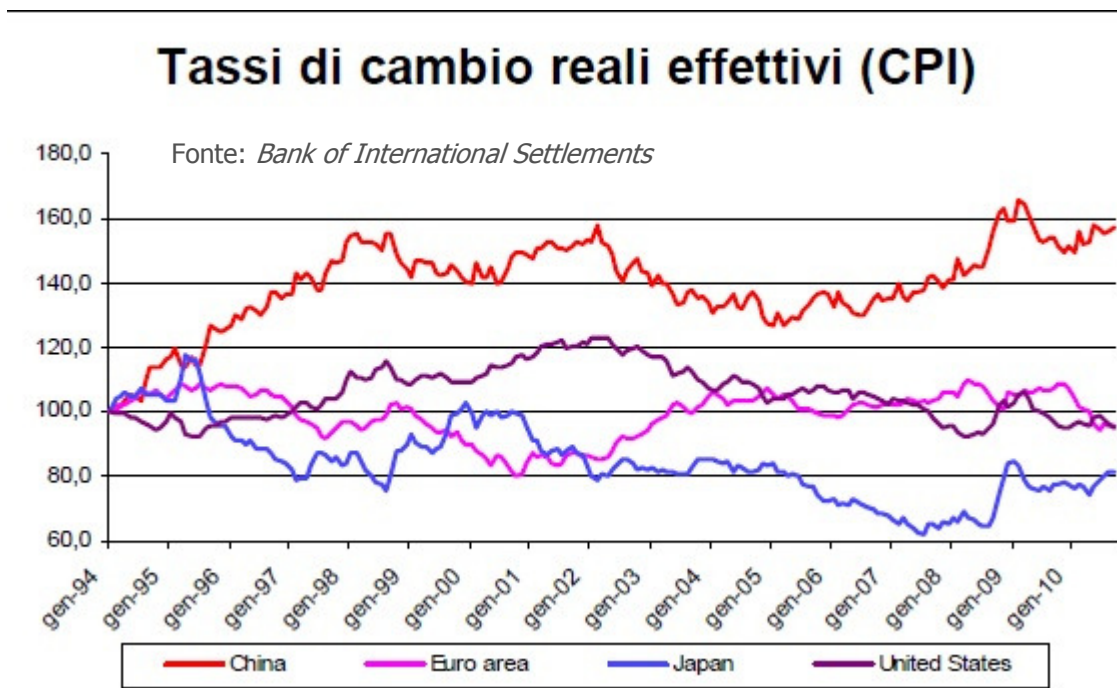


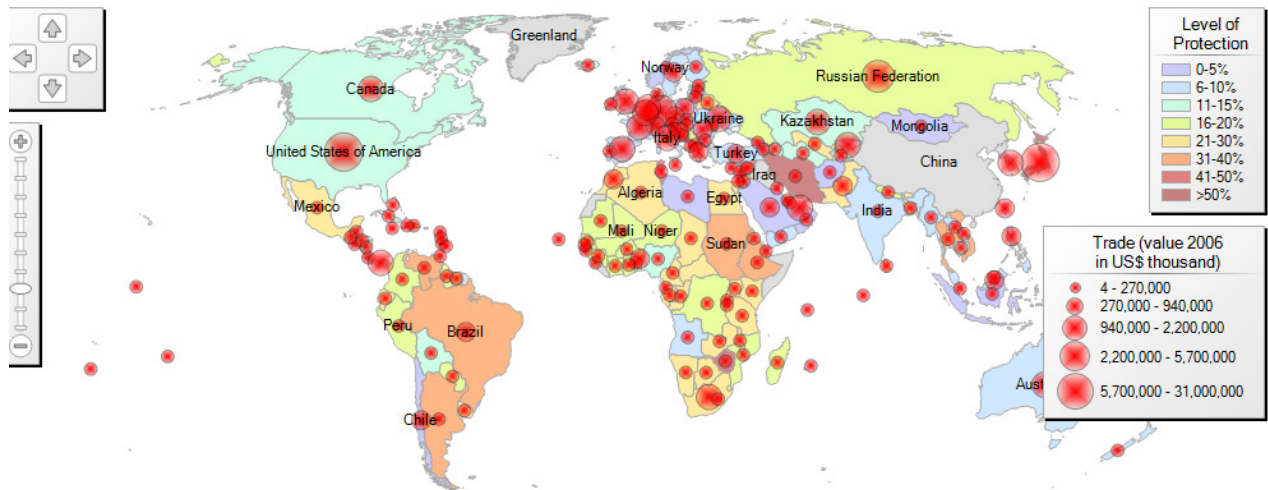
Figura 6 Tipos de cambio referidos al IPC

Barreras restrictivas al comercio de calzado

El siguiente mapa indica la relación entre exportaciones chinas y tarifas arancelarias de ingreso a nivel mundial. El territorio sudamericano está protegido medianamente por barreras comprendidas entre el 17% (Perú) y el 34,8% (Argentina), con la excepción de Chile, donde la importación es muy abierta.

En cambio, la tabla mundial elaborada por la “Federation of European Sporting Goods Industry” a junio de 2010, indica como la mayor parte de las medidas proteccionistas o anti dumping arancelarias para la defensa de las producciones nacionales de calzado a nivel mundial fueron erigidas para la defensa de las producciones nacionales contra las importaciones de calzado chino.

Tariffs that different importing countries apply to the product **(64) Footwear, gaiters and the like; parts of such articles originating from China.**



Fuente: Comtrade

Figura 7 mapa de las exportaciones chinas de calzado y de las tarifas aduaneras de ingreso

Fuente: Comtrade

País importador	Países de origen objetivo	Tipo de medida	Período y fechas	Efecto
Argentina	China	Anti-dumping & Licencia de importación	Cargas provisionales en julio 2009. Cargas definitivas desde marzo 2010. Cargas implementadas por 5 años	Medida definitiva: mínimo valor FOB de \$13,38/par.
Brasil	China	Anti-dumping & Licencia de importación	Medidas implementadas desde 2008. Cargas definitivas impuestas en marzo 2010 por 5 años	Medida definitiva: carga fija de \$13,85/par
Canadá	China	Anti Dumping para determinado calzado resistente al agua, hecho de plástico o goma.	Setiembre 2009 Tribunales de Comercio Internacional Canadienses no encuentran dumping. Octubre 2009 la Agencia de Servicio de Frontera inició reinvestigación de los valores normales y precios de exportación para productos Made in China.	Caso pendiente. Posible carga ad valorem de 52.3%
Ecuador	Todos	Incremento tarifario (medida de balanza de pagos)	Implementado en enero 2009 y extendido a junio 2010	10 % ad valorem más 6 USD por par
Unión Europea	China; Vietnam	Anti Dumping – calzado con capellada de cuero (excluyendo STAF)	Prolongación de la medida hasta el 31 marzo 2011	China: 16.5%; Vietnam: 10%
México	China	Medida transitoria negociada	Implementado en 2008	Eliminación resultados AD. Reducción escalonada de cargas: 2008:100%; 2009: 95%; 2010: 90%; 2011:70%. Calculada sobre la diferencia entre el FOB y el mínimo precio de referencia.
Rusia	China, Unión Europea, USA, Indonesia, Vietnam, Tailandia	Perfiles de riesgo, (medidas aduaneras internas para asegurar un mínimo de valoración en aduana)	Desde enero 2010	Para calzado con capellada de cuero (taric 6403) precio de riesgo mínimo: Indonesia: 24 USD China, Vietnam, Tailandia: 21 USD, cargas aduaneras regulares de 10% (pero no menos de 1,8 USD)
Taipei China	China	Anti Dumping	Desde julio 2007	43,46 %; compromiso de precio para determinados proveedores
Turquía	Todos (excluidos algunos países en desarrollo)	Salvaguardas	Desde Agosto 2006. Renovado en Agosto 2009 por 3 años adicionales	Cargas de importación adicionales 6402: \$1.70/par 6403: \$2.55/par 6404: \$1.70/par 5 centavos de USD de reducción
Ucrania	Todos	Medidas nacionales de reactivación ante la crisis económica global.	Implementada en marzo 2009 por 6 meses. Expiró.	Incremento de 13% aplicable a todo el calzado y prendas de vestir

Figura 8 Barreras restrictivas al comercio de calzado

3. Comparativo de costos en mano de obra en los grandes productores

Listamos a continuación los sueldos expresados en costo por hora bruto y neto para el sector de calzado de algunos de los mayores países productores, comparados con el costo de referencia en Colombia. La remuneración se basa en 14 figuras diversas, incluyen los días de trabajo, las vacaciones y los festivos. El parámetro horario hace referencia al promedio de los sueldos mensuales para los trabajadores de sexo masculino.

Colombia se coloca en una posición intermedia entre los países de bajísimo costo (Paquistán, Indonesia, Vietnam, India y México) y los de costo alto y altísimo (Turquía, Brasil e Italia), en compañía de China y Tailandia.

	Mayores productores	Producción	Costo horario del trabajo (EURO)		Salario mín.legal
Grupo salarial	2008	Millones/pares	Salario neto	Salario bruto	Euro/mes
Inferior a Euro. 2,00	Pakistan	280	0,9	1	70
	Indonesia	597	1	1,2	-
	Vietnam	715	1,1	1,2	124
	India	909	1,2	1,4	125
	México	169	1,4	1,6	72
Hasta Euro. 4,00	China	10.030	2	2,5	126
	Tailandia	255	2	2,2	-
	Colombia	55	2,6	3	273
Hasta Euro. 8,00.	Turquía	169	3,3	4,4	-
	Brasil	816	4	4,9	297
Más de Euro. 8,00	Italia	225	8,8	16,7	-

Fuente: Elaboración PISIE con datos de SATRA, UBS y ILO

Figura 9 Salarios comparados



4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.

La vocación industrial del calzado de la producción colombiana se concentra en el sector de productos “populares” de precio bajo, porque éstos son los productos vendidos principalmente en el mercado local. La capacidad de practicar precios bajos ha consentido el desarrollo inicial de la exportación, que se ha consolidado hacia los países fronterizos, similares en la lengua, cultura y clima. Sin embargo, si la capacidad de practicar precios bajos, es decir relativamente inferiores respecto al de los competidores cercanos, ha consentido el desarrollo inicial de la exportación, el producto calzado se compone indudablemente de una mezcla de factores que en la evolución del mercado adquieren siempre más importancia como factores de la competitividad, más allá del factor precio. Éstos son la calidad de los materiales, la calidad de la elaboración, el diseño, el contenido de moda, la imagen de marca y la imagen nacional. Relativamente a los factores cualitativos y externos, Colombia no parece haber hecho progresos. El sector del calzado parece encontrarse ahora en un punto particular: la competencia en los mercados internacionales no puede apoyarse solamente en los productos anónimos que tienen su punto de fuerza en los precios bajos, también porque siempre se encuentra alguien que puede practicar precios más bajos. Los sectores productivos del calzado de los países que han tenido éxito recientemente, demuestran que han tenido la capacidad de beneficiarse del mercado OEM² (producción a través de terceros) antes, para crear después un sistema de empresas que ambicionan una producción con marca propia, adecuándose con estructuras organizativas en grado de asegurar calidad y confiabilidad en el contexto de la competencia internacional.

Las bases de la competencia

En resumen, las lógicas del desarrollo competitivo del sistema de cueros y calzado pasan a través de dos factores:

- **Factores precio:** ligados esencialmente a las tradicionales ventajas del costo de la mano de obra, que incide en medida relevante sobre el precio del producto semi-terminado y final.
- **Factores no-precio:** en referencia al aumento de la competencia en los mercados internacionales relativamente a la utilización de los factores precio (bajo costo de la mano de obra) por parte de los nuevos actores aparecidos en el mercado, adquieren una importancia

² Producción a través de terceros: OEM es el acrónimo de Original Equipment Manufacturer



esencial factores como la tradición y la reputación de la producción (o imagen del producto) vinculados a la capacidad de crear moda. La tasa de innovación que el sistema está en grado de expresar y la capacidad de servicio hacia los potenciales clientes resulta hoy el rol determinante para ganar en los mercados evolucionados (flexibilidad, rapidez de respuesta, tiempos de entrega).

En todo esto siempre adquiere mayor importancia la relación producto/imagen País.

Los factores ligados al costo de la mano de obra o a la disponibilidad de materias primas deben ser vistos como los primeros puntos de fuerza sobre los cuales el sector ha basado su escalada al mercado internacional. En esta fase los directos competidores son los países industrializados y sus procesos productivos internos, cuya superación viene, a continuación, ulteriormente propiciada, en la fase de desarrollo del sector, por parte de elementos vinculados a la especialización productiva y a la explotación del efecto experiencia.

Cuando en el área competitiva hacen su aparición los países en vías de desarrollo (PVD) y, al mismo tiempo, los países industrializados (PI) reducen de manera sustancial su presencia, las ventajas basadas exclusivamente en los sistemas de producción constituyen la base sobre las cuales establecer nuevas políticas competitivas, fundadas sobre factores típicamente no-precio.

Considerando el acercamiento de los factores de competitividad, con referencia al ciclo de vida internacional del sector del calzado, éste se puede esquematizar como ilustrado en la siguiente figura:

- a) una fase de **inicio** basada en el costo del trabajo
- b) una fase de **desarrollo**, basada en la especialización productiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, a través de una racionalización de la tecnología.
- c) una fase de **madurez** insertada en la reputación y la tradición adquiridas, la imagen de la empresa y también del país de origen de la producción, en el contenido de moda y la creatividad.

Actualmente los PVD de mayor suceso en el sector del calzado están recorriendo la fase del desarrollo, mientras los PI están entrando decididamente en la fase de madurez y determinan la moda y los standards del mercado del calzado internacional.

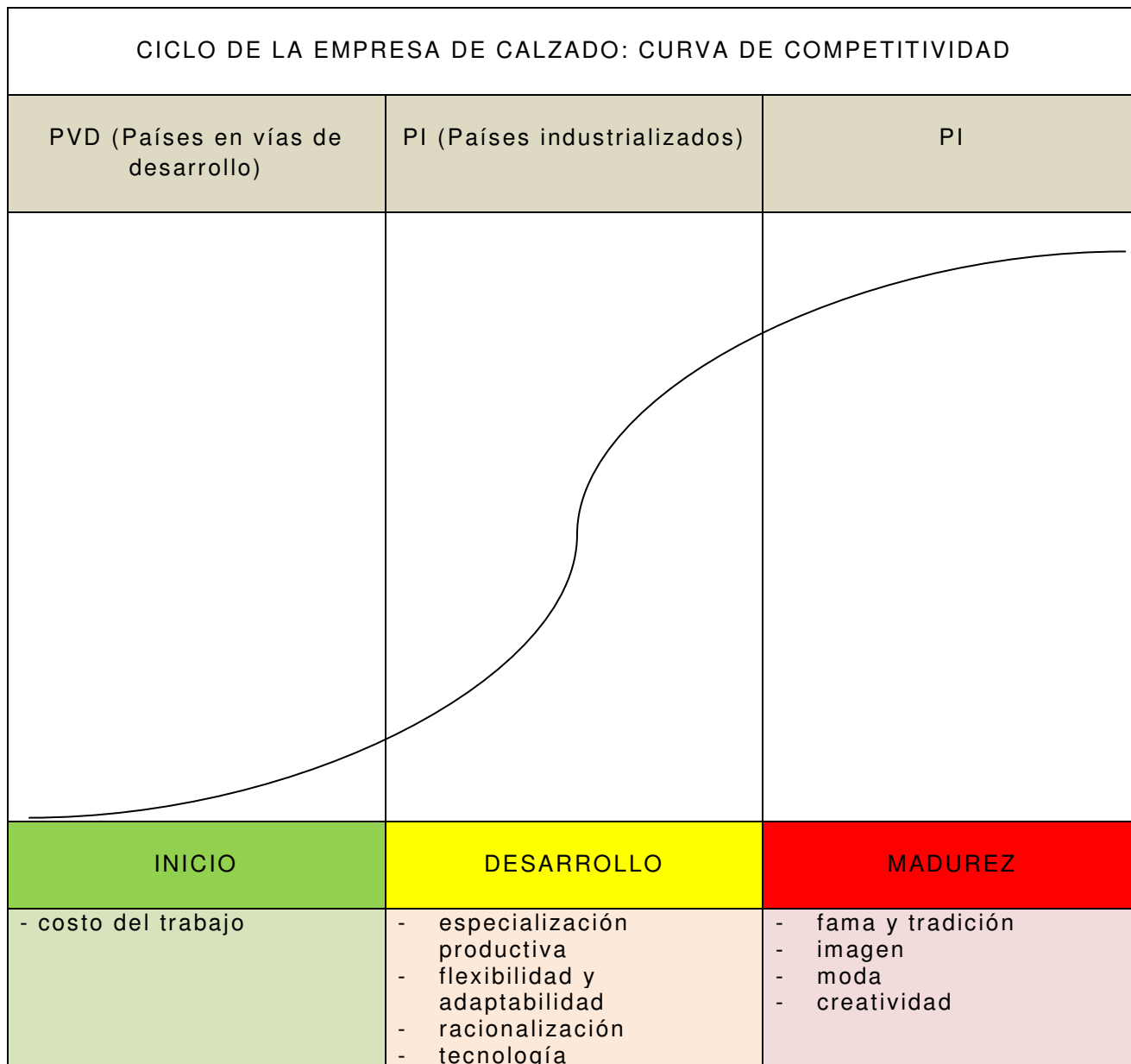


Figura 10 Ciclo de vida de la empresa de calzado

Competitividad por precio

La competitividad por precio está estrictamente determinada por un conjunto de factores, entre los cuales los más importantes son:

- el costo y la disponibilidad de las materias primas
- el costo del trabajo y la productividad.



las materias primas, que tienen un costo tendencialmente igual para todos los adquirentes y que no influyen sobre la posición relativa a los productores, se convierten, en un factor determinante para aquellos países que producen localmente y que, por lo tanto, pueden aventajarse de costos inferiores respecto a los de quienes deben proveerse del exterior.

El costo del trabajo, como ya fuera anticipado, es un factor de fuerza notable que va, de todos modos, correlacionado tanto con la tipología del producto como con el ambiente competitivo en el cual opera.

Es necesario considerar que el factor “costo del trabajo”, por un lado, es por su naturaleza temporal, por el otro, va conjugado con la productividad y por lo tanto con las tecnologías y con los sistemas productivos.

Competitividad por producto

Si la capacidad de practicar precios bajos consiente el desarrollo inicial de las exportaciones de calzado, el producto es indudablemente la variable de mix que luego se convierte en relevante.

Podemos clasificar las características más importantes de competitividad por producto en:

- ***características intrínsecas*** (calidad de los materiales, calidad de la elaboración, terminaciones, etc.) y
- ***características exteriores*** (diseño, contenido moda, imagen de marca).

Con el advenimiento de la calidad del producto como palanca competitiva cambian los pesos de la creatividad y de la innovación, también en lo referente a la notoriedad de la marca, y al segmento del mercado considerado.

Aparece en todo caso claramente que, al variar las tecnologías de producción y los destinos de uso del producto, el peso de los elementos de la competitividad puede variar notablemente.

Por lo tanto, las tecnologías disponibles y las sensibilidades creativas e innovadoras se condicionan recíprocamente.

Esquematizando al máximo podemos decir que, según los productos y/o del destino de uso de los mismos, las fuentes de la calidad del producto deben buscarse:

1. en la disponibilidad de maquinarias técnicamente adecuadas;
2. en la experiencia productiva de la mano de obra;
3. en la capacidad de styling, en el design y en la modelaje;
4. en el sistema de aprovisionamiento.



Competitividad por marketing

Las ventajas, en términos puramente y simplemente de precio o “productivos”, debidos a la tecnología del proceso y a la tecnología del producto, deben medirse con una realidad competitiva en la cual las empresas que desarrollan un liderazgo en el mercado, adoptan estrategias y estructuras organizativas fuertemente orientadas al mercado.

A tal propósito, existen ya señales muy claras que provienen del mundo industrial y en particular de las empresas más innovadoras y a la vanguardia. La tendencia que parece manifestarse es la de un progresivo y enormemente rápido movimiento del baricentro estratégico de la gestión empresarial de los aspectos a aquellos ligados al marketing, a la comercialización de los productos, asociando estas ventajas a la capacidad de ligar el producto a la “imagen país”.

Existen empresas que están dedicando cantidades crecientes de recursos para las inversiones de comunicación, en la convicción de que éstos constituyan uno de los caminos exitosos para el futuro para adquirir una relación estable y duradera con los propios clientes.

Otros tienden a alcanzar directamente el consumidor con redes distributivas directamente controladas.

Es evidente, por lo tanto, como el marketing, con particular detalle a la capacidad de servicio y de distribución sea una de las palancas competitivas más importantes, sobretudo si se dirige al segmento medio y medio-alto del mercado.

Mercado global y nuevas posibilidades

El mercado global determina diferencias importantes respecto a lo que ha sucedido hasta ahora en los mercados locales y regionales. El elemento dominante es cada vez más la integración. Nación y empresa comparten la misma condición: las amenazas y las oportunidades dependen de la red de relaciones en las cuales están insertas.

En este ámbito el papel que está asumiendo la red internet para facilitar las relaciones, es evidente para todos. Pero no es suficiente la presencia sino la capacidad de insertarse de modo “único” y “provechoso” en el mundo global.

Las posibilidades competitivas, a pesar de estar atadas a lo dicho anteriormente, serán propiciadas si los nuevos actores saben interpretar de manera innovadora las diversas exigencias: se dice que nada es más importante que lo que aún está por venir.

Las empresas de calzado en algunos países lograron superar las diferencias y aprender del mercado

El sector del calzado parece encontrarse ahora en un punto particular: la competencia en los mercados internacionales no puede ser sostenida solamente apelando a los productos anónimos que tienen su punto de la fuerza en los precios bajos.



El baricentro estratégico de las empresas que funcionan en este mercado parece orientarse hacia las funciones organizativas y de comercialización de gestión y comunicación del producto que permitan: optimizar las capacidades de leer la demanda del mercado, responder adecuadamente a tales necesidades en lo que respecta al nivel de producto y de servicio, implementar eficazmente las oportunidades comerciales y de distribución de manera especializada para los diversos mercados y las varias tipologías de clientes.

Aparece a esta altura históricamente probado que sobretodo las empresas asiáticas han logrado iniciar un camino innovador de soporte para el desarrollo y el conocimiento de los mercados, partiendo de la producción de “precio”.

Un ejemplo reciente de tal evolución lo representa el caso de Vietnam, que ocupa una posición en cierta manera similar a la de Colombia. Vietnam es una potencia asiática media del sector del calzado, así como Colombia es una potencia media de la producción del calzado en el panorama latinoamericano.

Vietnam: un sector de calzado OEM de éxito

Vietnam es uno de los centros proveedores líderes de calzado competitivo por precio en el mundo. Como el quinto exportador mundial de calzado y sandalias, el país alberga a numerosos proveedores que proveen de servicios OEM a varias prominentes marcas.

Algunos de los nombres incluídos en la lista de clientes globalmente conocidos de Vietnam incluyen a Nike, Adidas, Puma y Reebok.

Aparte de la fuerte capacidad OEM, las ventajas de la industria desde una altamente alfabetizada y capacitable mano de obra y a la capacidad de cambiar fácilmente la producción de un tipo de calzado a otro.

La línea es orientada a la exportación, con la mayoría de los productos enviados a la UE y a los E.E.U.U. La región de Asia-Pacífico y Sudamérica son mercados secundarios.

La conformidad con los estándares de fabricación y producto, específicamente ISO 9001:2000, es una tendencia creciente en la industria.

Los zapatos “casual” prevalecen como la línea de productos top, contabilizando aproximadamente un tercio de las exportaciones del país. El calzado deportivo es el segundo segmento productivo. Aparte de estas líneas, los fabricantes producen calzado formal y de niños.

La mayoría de las fábricas de calzado de Vietnam son pequeñas o medianas empresas localmente poseídas por empresarios privados. Un puñado de empresas son de inversión extranjera. La mayoría de los proveedores operan por lo menos desde hace más de dos décadas, con algunas con más de medio siglo de existencia.



La mayoría de las empresas tienen una mano de obra a tiempo completo de hasta 1.500 personas. Algunas emplean unos cuantos miles de empleados.

La ciudad de Ho Chi Minh y las provincias de Nai y de Binh Duong de Dong son los centros de fabricación más importantes del país. Otras zonas proveedoras importantes son las provincias de Khanh Hoa y Vinh Long, las ciudades de Hanoi y de Hai Duong, y el municipio de Hai Phuong.

Como resultado de la crisis económica global, las exportaciones en 2009 cayeron un 24%. Aparte de esto, la industria está haciendo frente a otros desafíos, incluyendo la competencia intensa de precio, particularmente en la UE, y la escasez de materiales y de accesorios localmente disponibles.

Las siguientes son algunas de las tendencias claves que vemos en la industria del calzado de Vietnam:

- Los productores están esperando mejores perspectivas de negocios en los próximos 12 meses en la medida que la demanda de los mercados externos comience a recuperarse.
- En un esfuerzo por mantener el interés del comprador y de atraer a nuevos clientes, los fabricantes mantendrán el nivel de precios durante los próximos seis meses.
- Los productores consideran el aumento del costo del trabajo como el principal desafío a enfrentar. La competencia de otros países tales como India, Bangladesh, Camboya y China es también otro tema importante que las empresas intentan manejar.
- Los próximos modelos tendrán una funcionalidad mejorada. Usando sistemas computarizados, los productores pueden diseñar y construir modelos que proporcionan mejor performance. La actualización de la tecnología abarca los principales tipos de calzado fabricados en Vietnam, incluyendo el formal, acordonado, de correr y de ballet, calzado de correa, trekking y sandalias de taco alto, botas, mocasines, calzado de salón, ojotas, zapatillas, y calzado de bebé y de niños.

Vietnam ha alcanzado la prominencia global como un importante centro de provisión de calzado con diseño atractivo y competitivo en precio. Ofrece numerosas ventajas para los compradores que buscan fabricantes OEM.

El país se ha convertido en un productor clave de calzado en la medida que la industria local se jacta de un gran número de productores que sirven a un número creciente de marcas internacionales bien establecidas. Debido a esto, Vietnam es actualmente el quinto exportador de calzado y sandalias en el mundo.

La mayoría de los actores en línea tienen fuerte capacidad de OEM. De hecho, el 95% de las exportaciones totales de calzado son los pedidos que vienen con diseños especificados por el comprador.

Además del OEM, otras ventajas competitivas de la industria incluyen una mano de obra fácilmente capacitable y altamente alfabetizada y la capacidad de cambiar fácilmente la fabricación de un tipo de calzado a otro.

Según datos de la Asociación del Cuero y del Calzado de Vietnam, los E.E.U.U. son el principal mercado de la industria, explicando \$84.8 millones de las exportaciones en agosto de 2009. El Reino



Unido es el segundo más grande, con \$35.4 millones. Alemania y los Países Bajos son otros destinos importantes.

En 2009, Vietnam envió \$4.02 mil millones de calzado a los mercados exteriores, lo que representa una caída de casi 24% con respecto al año anterior.

Esta debilidad es causada por un número de desafíos, de los cuales el principal es la aplicación de las políticas de antidumping en la UE. Vietnam no goza de los privilegios de exportación concedidos por la región porque no está incluido en el Sistema General de Preferencias (SGP). Esto da lugar a una competencia despiadada contra los productores de India, Bangladesh y Camboya, a los cuales no le es requerido pagar por las cargas antidumping del calzado de cuero.

Además, China plantea un mayor desafío en el mercado de la UE aunque tampoco goza del estado del SGP. El calzado de este país es generalmente menos costoso y más rápido de producir comparado con los artículos hechos en Vietnam.

En respuesta, los fabricantes de calzado están apuntando a actualizar las líneas de producción procurándose modernos equipos importados. Estas medidas se toman en un esfuerzo por penetrar nuevos mercados de exportación, incluyendo México, Rusia y Sudáfrica. Los productores están poniendo énfasis en estos países mientras se prevé que la demanda global se recupere este año.

Además, algunos fabricantes están transformándose en empresas comerciales funcionales con capacidad directa de exportación.

Esto elimina la necesidad de colocar productos a través de las tradings, de tal modo que se minimizan los costos.

Otra dificultad que enfrenta la industria es la baja disponibilidad local de materias primas. El 75% de cuero genuino y sintético, lona, PU, y PVC se importan de China continente, Taiwán, Corea del Sur, Japón e Italia. Además, 70% de los componentes y accesorios se importan del exterior. Esta confianza en los materiales y las piezas importadas conduce a aumentar costos de producción.

El creciente costo del trabajo es también una cuestión clave. El gobierno emitió directivas el año pasado que asignaron de 12 a 22% de aumento salarial para los empleados del estado y empresas de propiedad local. Los sueldos de trabajadores en empresas de capital extranjero también debieron aumentar de 9 a 11%. Como tal, los productos hechos en Vietnam no pueden competir tan bien en los mercados internacionales debido a los precios más elevados. A partir de ahora, Vietnam incrementará su “marca vietnamita” para beneficiar al sector entero.

Enseñanza del caso Vietnam

El escenario de Vietnam indica que las empresas de un país emergente que deseen participar con éxito en el mercado deben implementar el conocimiento en la:

- capacidad de ingeniería del producto, conocimiento del desarrollo y producción de las tipologías del producto realmente solicitado o del producto posiblemente solicitado;



- capacidades productivas, conocimiento de las tecnologías y los sistemas de organización que, conjugándose con el costo del trabajo y de las materias primas, permita una adecuada competitividad en el precio;
- capacidad de servicio, conocimiento de las necesidades en términos de servicio y capacidad de adecuarse a ellas;
- capacidad de comercialización, conocimiento de los canales comerciales disponibles y capacidad de activarlos de la manera correcta.

Los conocimientos y las capacidades necesarias parecen estar disponibles en Vietnam, de modo que la industria del calzado de ese país es capaz de representar un papel significativo en el mercado. A tal fin, los caminos recorridos por el sector vietnamita que ha alcanzado rápidamente el éxito están:

- proponerse en el mercado OEM (por cuenta de terceros) con el fin de aprovechar la relación con las empresas líder para adquirir y consolidar las capacidades necesarias para una sucesiva acción autónoma;
- apuntar a un reforzamiento de las propias capacidades en vía preliminar en el mercado interno o en los mercado limítrofes.
- Agredir el mercado global con la imagen compuesta del propio país.

Ejercicio de comparación

La comparación con Vietnam es un instrumento útil para manejar las eventuales políticas de mejoramiento tecnológico del sector, en la perspectiva de selección de nuevos mercados. La práctica del “benchmarking” (comparación) tendría que ser constante para identificar las mejores oportunidades de penetración comercial, en efecto, más del estudio de los mercados de consumo, porque con la comparación podemos caracterizar rápidamente nuestros eventuales puntos de fuerza.

Con un rápido ejercicio comparativo colocamos frente a frente diversos países de relevancia en la producción de calzado para identificar entre ellos los que podrían estar más cercanos a la competencia comercial del sector colombiano. China resulta ser el país con el mayor potencial de desarrollo e Italia se coloca en el último puesto entre los grandes productores, en declinación.

Actualmente Colombia, sometida a comparación, a pesar de ser un país con perspectivas de crecimiento más que de declinación del sector, muestra un nivel inferior al de Italia, a causa sobretudo del bajo nivel de inversiones.

País\ items Max/20 scores	Costos laborales	Recursos de tierra	Disponibilidad Materia primas	Complementos industriales	Ventas de mercado	Estructura industrial	Requisitos ambientales	Indice de inversión	puntos
China 2+2+1+2+2+1+2+6	Populoso con bajos costos	Rico en recurso tierra, costo bajo	Suficiente y costos logísticos bajos	Cadenas industriales completas y servicios complementarios locales	Gran potencial en mercado interno y externos	Baja y media gama	Exigencia creciente	*****	18
India 2+2+0+1+2+1+2+5	Populoso trabajadores industriales de bajos costos	Rico en recurso tierra, bajo costo	Falta de materia prima, costos logísticos altos	No mejorados	Gran potencial en mercado interno, menos en mercado externo	Baja y media gama	Exigencia creciente	****	15
Brasil 1+1+1+2+2+2+2+5	Trabajo suficiente, costo medio	Suficiente en recurso tierra, costo medio	Suficiente oferta	Cadenas industriales completas y servicios complementarios locales	Bastante alto en ambos, interno y externo.	Media gama	Exigencia creciente	****	16
Vietnam 1+2+1+1+1+1+2+4	Menos populoso, temporáneamente bajos costos	Nivel general de recurso tierra, temporáneamente bajo costo	Escasez de oferta, 90% importada	Cadenas industriales medianamente mejoradas	Más en mercado externo y limitado en mercado interno	Baja y media gama	Exigencia creciente	***	13
Indonesia 1+1+0+0+2+2+2+4	Populoso, costo bajo y medio	Nivel general de recurso tierra, costo medio	Escasez de oferta, costos logísticos altos	Cadenas industriales no mejoradas	Gran potencial en mercado interno menos en mercado externo	Baja y media gama	Exigencia creciente	***	12
Italia 0+1+1+1+2+1+0+3	Escasez de trabajo, costo alto	Bajo nivel de recurso tierra Costo alto	Suficiente oferta Alto costo	Cadenas industriales completas mejoradas	Menos potencial en ambos, mercado interno y externo. Buenas oportunidades en productos de alta gama.	Alta gama	Exigente	**	9
Colombia 1+1+0+0+1+2+2+2	Populoso, costo bajo y medio	Nivel general de recurso tierra, costo medio	Escasez de oferta y altos costos logísticos	Cadenas industriales no mejoradas	Menos potencial en mercado interno; menos potencial para mercado externo.	Baja y media gama	Exigencia creciente	*	8

Figura 11 Benchmarking: China India Brasil Vietnam Indonesia Italia Colombia

5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.

Los sectores de mejor performance son el calzado casual (botas, ballerinas), calzado deportivo (sneakers) y calzado de vestir. El calzado se ha establecido cada vez más entre las mujeres ((trabajadoras). Un buen diseño, moda y mayor comfort al caminar es lo que domina el mercado. El calzado formal tiene una buena performance junto con la creciente clase media, más mujeres trabajadoras y la extensión rápida de los centros de compras (shoppings centers). Las ventas de calzado en 2009 bajaron en la mayoría de los PI (países industrializados) así como los consumidores tendieron a recortar los gastos en calzado, o a buscar calzado de precio más bajo. La incertidumbre económica hace difícil predecir las tendencias futuras del crecimiento, pero después del período de declinación y de recuperación desigual, se espera que este mercado crezca nuevamente a partir de 2011. Los principales estímulos son los cambios en la moda, nuevos estilos de calzado, incluyendo calzado reciclado y calzado ético, así como innovaciones tecnológicas en el calzado confortable. Las principales marcas son las del calzado deportivo, que se están convirtiendo cada vez más en calzado “casual” para todos los usos, deportivo, tiempo libre y trabajo.

Mayores marcas	Sandalias	Elegante	Trabajo	Casual	Deportivo
Nike (sportswear and casual) (USA)				X	X
Adidas (sportswear and casual) (GER)				X	X
Puma (sportswear and casual) (GER)				X	X
Reebok (sportswear and casual) (USA)				X	X
Lotto (sportswear and casual) (IT)				X	X
Diadora (sportswear and casual) (IT)				X	X
Bata (everyday shoes, global player) (CAN)				X	
Geox (everyday, functional and casual) (IT)				X	
Clarks (everyday, mid segment, casual) (UK)		X		X	
Ecco (global brand, economic shoes) (DK)				X	
Mephisto (global brand, economic shoes) (FR)				X	
Christian Dior (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Gucci (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Luis Vuitton (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Prada (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Manolo Blanik (luxury shoes, fashionable, niche)		X			
Jimmy Choo (luxury shoes, fashionable, niche) (USA)		X			
Bally (elegant men shoes, global brand) (CH)		X			
Sergio Rossi (luxury shoes, fashionable) (IT)		X			
Hugo Boss (elegant men shoes, global brand) (GER)		X			
Decathlon (sportswear, sports gear and shoes) (FR)				X	
Tod's (elegant and casual shoes) (IT)		X		X	

Figura 12 Mayores marcas internacionales de calzado



La importancia de los PI (países industrializados) en el comercio global del calzado no está en disputa. Aun cuando no se prevé que el mercado de los PI crezca en los próximos años, habrá contrariamente un movimiento hacia el calzado importado barato de Asia. Esto implica pasar a un calzado más alto de valor en términos de:

Comfort en el calzado casual para el grupo creciente de gente mayor por ejemplo en términos de cueros suaves, ajuste perfecto, calidez, suelas internas con guarniciones hechas a la pieza única del cuero, telas contra la humedad, membranas, calzado que respira o suelas de goma. También, en calzado de vestir habrá más comodidad con diversas formas de tacos altos permitiendo caminar más fácilmente.

Diseño en términos de formas del calzado que son redondeadas, refinadas y a veces muy femeninas. Los diseños de los *sneakers* son fusiones de una mirada urbana deportiva o técnica sólida con formas refinadas.

Tecnología con desarrollos innovadores del calzado que mezclan diversos materiales en suelas, tanto como el cuero, Gore Tex, nobuk y lona por ejemplo desarrolladas por la nueva marca MBT. Los diseños asistidos por computadora continuarán a generar demanda por nuevos tipos de calzado.

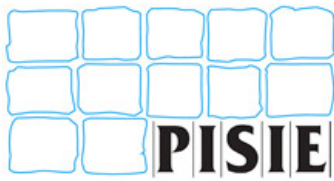
Los **nichos** por ejemplo, más variedad en calzado de vestir, calzado reciclado, calzado ético, y calzado urbano o calzado “outsized” (talles especiales) o calzado especial.

Grupos de producto

Al categorizar el calzado *por tipo*, observe por favor que no hay una superposición entre los diversos tipos pues el uso del calzado ha llegado a ser multi-funcional. Por ejemplo, la categoría *calzado casual* incluye *calzado deportivo* como los sneakers, calzado para entrenar y calzado de basketball, los cuales son utilizados para deporte y tiempo libre. Además, la gente tiende a buscar calzado que pueda usar en el tiempo libre como en las ocasiones formales para economizar en pares de calzado debido a la recesión. Otro ejemplo del uso multi-funcional es el calzado de vestir que se utiliza para ocasiones formales, para fiestas, así como para uso diario en el trabajo.

El *calzado casual* es la categoría más grande dentro del sector del calzado, el cual ha continuado creciendo en los últimos años. La tendencia de “dressing down” (vestimenta menos formal) en las oficinas estimula el cambio de *calzado formal* al *calzado casual*.

El *calzado de vestir* ha sido más popular unos pocos años atrás. Conducido por shows glamorosos en la TV, celebridades, revistas de moda, por la popularidad del baile de salón (salsa, tango), y por el mayor cuidado en el vestir para las fiestas de danza. El calzado de vestir se ha diversificado (véase el apéndice A) con nuevas variedades en modelos “retro” y más decoraciones. Éstos pueden variar de franjas a cordones a correas con hebillas o joyería que expresa un exótico, un fetiche o una mirada arquitectónica. Los diseñadores y las casas de moda líderes intentan combinar estos elementos para crear un calzado único.



Segmentación de mercado

La segmentación puede ser muy útil en el mercado de la UE en cuanto allí existe una amplia gama de tipos de calzado, estilos, colores que se pueden vincular a diversos tipos de consumidores. Aunado a las diferencias en el consumo por países, existen también diferencias en el consumo por segmentos de mercado. Los métodos mas comunes de segmentación para todos los países son por *usuario*, por *estilo de vida* o por *precio/calidad*.

• Segmentación por usuario

Damas

Las damas son el principal segmento para el calzado y representaron alrededor del 50-60% del valor de las ventas de calzado en los principales mercados en 2008. Desde los 90 el número de mujeres trabajadoras en la mayor parte de los E.E.U.U. y Europa ha crecido constantemente. Las mujeres trabajadoras en la mayoría de los países tienden a gastar mucho en el calzado relativo a la moda. Las *amas de casa* compran una amplia gama de calzado, desde el barato al costoso. Las amas de casa más jóvenes tienden a seguir tendencias y en algunos países no objetan en comprar copias de marcas o calzado de diseñadores.

Las mujeres gastan generalmente más en calzado y tienen usualmente varios pares de calzado para diversas ocasiones. Las mujeres en los países PI tienden a tener por lo menos un par de calzado deportivo, de ballerinas, zapatillas, botas, calzado casual urbano (“trotteurs” o mocasines), sandalias u ojotas y un par de calzado de vestir en su guardarropa.

Además de la comodidad, a las mujeres les interesa el estilo y la moda de manera importante. Los iconos clásicos de la feminidad (flores, mariposas, encantos, tacos altos, inspiración romántica) son utilizados por mujeres de todas las edades. Las mujeres que tienden a expresar su “girl power” más que antes, pero sin perder el toque suave y sensual. El ciclo de vida del calzado femenino es más corto que el de los hombres y niños. Este segmento generalmente es dirigido por tendencias de moda, que cambian más rápidamente.

Para el *calzado de dama*, las botas, las ballerinas, las zapatillas, el calzado deportivo y para el verano 2010, las ojotas, sandalias y cada vez más se popularizan los estilos altos. Estas sandalias como las ultra planas de los gladiadores y/o sandalias romanas con correas y decoraciones moldeadas, o sandalias de cuero con suela de madera/corcho y taco alto. Las sandalias o botas de plataforma muestran el talón y los dedos del pie. Otra clave de elementos de estilo en sandalias son las correas T y lazos de entrecruzamiento a través del empeine.

Hombres

La participación promedio del calzado de hombre es de alrededor del 20-30%. El calzado de hombre tiende a ser más costoso que el calzado de mujeres y ellos compran menos pares que las mujeres. Este segmento se puede subdividir en *hombres jóvenes*, quienes son más conscientes de la moda y la marca y



hombres mayores. Los hombres mayores tienen generalmente calzado para usar en la oficina, un par formal y uno casual, así como un par de calzado deportivo.

Tienden a buscar el calzado práctico que pueden utilizar en el largo plazo. Muchos hombres buscan la comodidad, el estilo y la calidad antes que la moda. Los *diseños recientes en calzado de hombre* varían de redondos a elegantes, afilados o acentuados, particularmente en mocasines-tobillo y los clásicos oxford. En sneakers, hay una atención sostenida a los modelos retro, de colores vintage (pardusco mezclado con colores brillantes) y suelas blancas.

Para calzado de hombres, las botas de tobillo-alto con hormas delgadas, botas resistentes acordonadas, Chelsea redondeados y las botas robustas de motorista son los artículos “calientes”. Para el verano 2010, las botas Chelsea, sneakers (en colores brillantes), los slip-ons y las ojotas continúan siendo populares. Además, se espera que los modelos clásicos hagan la reaparición en 2010 incluyendo los zapatos oxford, la bota del Desierto de gamuza y top-siders.

En algunos calzados de hombre, los ribetes son acentuados y otros muestran costuras contrastantes y suelas “caminadas” que proporcionan un look rústico. Los zapatos rústicos tienen suelas pálidas, flexibles, no bien acabadas, las cuales contrastan con el aire moderno y deportivo de los nuevos sneakers. En calzado formal, los hombres tienden a los estilos prolijos y puristas. Los zapatos ofrecen acabados brillantes, cuero de cordero y hormas delgadas expresando la “perfección” de su portador.

Niños y adolescentes

Mirando de cerca el calzado de niños, la participación promedio es cercana al 10-20%. En este segmento, existen diferencias en quién compra el calzado y los criterios usados al comprar el calzado:

- *Niños de 0 a 3 años*

Los padres compran los zapatos y miran la forma, flexibilidad y suela como características importantes. Están dispuestos a pagar buena calidad para prevenir problemas con los pies de sus niños.

- *Niños de 3 a 7 años*

Estos niños son similares al grupo anterior, pero el ingreso familiar y las preferencias del niño empiezan a jugar un rol. Particularmente los minoristas de prendas ofrecen conjuntos completos, que incluyen los zapatos.

Los niños de hoy en día tienen mayor capacidad de gasto pues las familias son más pequeñas. Las niñas ahora usan calzado de moda a una edad más temprana que antes. Esto es reconocido por las tiendas de cadena (ropa y calzado) como la tendencia de los “niños que envejecen más jóvenes” (KGOY- *kids getting older younger*). Las decoraciones (cuentecillas) y los colores brillantes son temas dominantes para el calzado de niños. Las colecciones especiales de calzado para niños se relacionan a veces con las películas (los personajes de Disney o de Muppet) o los héroes de los videojuegos.

- *Niños de 7 a 15 años*



Aunque todavía los padres compran los zapatos, son influenciados cada vez más por lo que el niño desea. Estos niños están muy influenciados por los medios (video clips de música) e Internet (blogs). Las diferencias en gustos entre chicos y chicas son importantes al elegir calzado. Estos niños denominados “pre-teens” pasan alrededor de 2-3 horas por día con los medios (TV, video juegos e Internet).

- *Adolescentes de 15 a 19 años*

Están influenciados por la TV y las revistas y están enterados de las últimas tendencias y marcas de moda. Dependiendo del país de la UE, los adolescentes tienen bastante dinero para gastar, pues el “pocket money” es alto. Son atraídos por el calzado de adultos y los estilos de moda internacionales, como los sneakers (con los sujetadores de velcro), calzado de baloncesto, ballerinas, botas (de cordero), Mary Jane’s, zapatos con taco acuñado, alpargatas, sandalias, crocs u ojotas de adulto. También están bien informados por Internet (blogs), por los vendedores on-line y los sitios de minoristas que los aconsejan sobre qué clase de calzado combina con los diferentes conjuntos de ropa.

- **Segmentación por precio/calidad**

El mercado del calzado también puede estar segmentado por el nivel de precio vinculado a la calidad, comfort, tendencia, diseño y marcas.

Segmento de lujo

Participación de aproximadamente 5-10%. Este segmento comprende calzado de moda cercano a la perfección. Su diseño es a menudo refinado y elegante y se usa principalmente en ocasiones especiales o para salir. El calzado de lujo es vendido por unos pocos especialistas exclusivos del calzado, tiendas de diseñadores, boutiques de moda o por tiendas de departamentos de alto nivel.

Entre los consumidores afluentes, existe un interés cada vez mayor en la calidad (material, comfort, durabilidad) y la elaboración artesanal. Además, tienden a ser más críticos sobre temáticas sociales y ambientales. Tiende a moverse lejos del consumo visible en épocas de restricciones económicas.

Segmento fino

Participación cercana al 10-15%. Abarca el calzado bien diseñado de marca que es accesible a un grupo más amplio de consumidores con respecto al precio (entre 100 y 300 euros). Los consumidores en este segmento están dispuestos a pagar calzado de calidad, pero compran menos frecuentemente que consumidores en los otros segmentos.

En el segmento fino, el calzado sigue siendo exclusivo pero se hace en cantidades y variedades más grandes que las colecciones del segmento de lujo. Este calzado es vendido por especialistas independientes del calzado, solos tiendas de marca, boutiques de moda, tiendas de ropa exclusiva o tiendas por departamentos. El segmento fino ahora sufre de los consumidores que se pasan al



segmento medio pues los precios son más bajos. Otro problema son las ventas crecientes de imitaciones baratas.

Segmento medio

El segmento medio del calzado es el más grande y representa cerca del 40% de las ventas totales de calzado. Incluye calzado de moda y cómodo, de media a buena calidad. El calzado en el segmento medio es vendido por especialistas del calzado, no especialistas y vendedores online. Debido a la recesión, muchos consumidores del segmento medio negociaban hacia abajo al segmento económico que explica en parte la disminución de ventas. Mientras que los consumidores conscientes de la moda negocian hasta el segmento fino.

Sin embargo, mucha gente intenta conseguir la mejor relación calidad precio, debido a la recesión.

Segmento económico

El segmento económico es dominado por calzado de baja calidad y representado fuertemente en todas partes del mundo. Existe una amplia gama de calzado que varía desde calzado producido localmente de calidad razonable al calzado importado barato. Los diseños son influenciados por el calzado popular (de marca) del segmento medio y fino, que a menudo son imitados. La demanda del segmento económico es inmediata y los artículos baratos se compran a menudo impulsivamente. La mayoría del calzado económico se produce en grandes cantidades en países asiáticos con costos de trabajo bajos. Es vendido por especialistas del calzado, especialistas de vestimenta, discounters, hipermercados, tiendas por cadena, tiendas de variedades, mercados callejeros, outlets de fábrica y vendedores online.

• Segmentación por estilo de vida

El estilo de vida es la manera en la que vive la persona. Los patrones de los estilos de vida reflejan los hábitos, las actitudes, el gusto, los estándares morales, el empleo y los valores que pueden definir segmentos del consumidor. La compañía GfK de investigación ha identificado ocho diversas formas de vida: Soñadores, Homebodies, Establecidos, Aventureros, Realistas racionales, Mente-abierta, Orgánicos y Exigentes.

Cuando usted considere segmentar por estilos de vida es importante intentar identificar estos tipos de consumidores. Podría revelar algo sobre su *comportamiento en las compras*, que puede ser impulsivo o planificado. Sin embargo, recientemente más consumidores compran calzado en forma planificada porque esperan el período de descuentos para conseguir la mejor relación calidad precio. Por ejemplo, cuando usted considera introducir un calzado étnico o “green”, el “mente-abierta”, el “realista racional” o el “exigente” pueden ser sus segmentos más interesantes. Si usted introduce el calzado cómodo de cuero de calidad, los “homebodies” y los consumidores “establecidos” pueden ser segmentos interesantes, ya que miran más las calidades intrínsecas del calzado en sí mismo.



Tendencias

Las tendencias se han convertido en universales. Una tendencia que aparece en un país es probable que aparezca pronto en un país vecino. La internacionalización de los medios y la globalización de la moda hace esto mucho más probable.

Sin embargo, es importante no generalizar demasiado rápidamente y reconocer que la misma tendencia puede tener diversas implicaciones para diversos grupos de gente en diversos países. Algunas diferencias entre países están más profundamente arraigadas. Por ejemplo, el interés por la moda en los países de la UE es más culturalmente inspirado como estilo de vida que en los E.E.U.U. El interés en estos países será probablemente siempre mayor, aunque el grado de diferencias puede disminuir.

A pesar del descenso económico global, nuevas tendencias continúan a desarrollar movimientos hacia adelante en el mercado del calzado. Algunas de estas tendencias son resultado de la retracción económica global, otras no tienen ninguna vinculación. Algunas tendencias reflejan *cambios en el comportamiento*, las que fuerzan cambios en los diseños de calzado, los estilos, calidad, mientras que otras son *nuevas tendencias del calzado* que los fabricantes introducen para ganar posición en el mercado.

• Tendencias generales – cambios en el comportamiento

Relación calidad precio como prioridad.

Esta tendencia es resultado de la recesión. Muchos consumidores han visto sus ingresos disponibles reducidos dramáticamente. Han tenido que hacer reducciones y ajustes significativos a sus formas de vida. Aun cuando las economías han comenzado a recuperarse, es improbable que se produzca un rápido retorno a los patrones de consumo pre-crisis. Los consumidores continuarán buscando valor esperando los períodos de descuentos, comprando en los discounters on-line, mientras limitarán su gasto en artículos discrecionales como los bienes de lujo. El mercado de calzado es afectado directamente por esta tendencia que se está sintiendo a través del mundo. Por ejemplo las ventas europeas de calzado de moda rápida continuarán a través de minoristas de valor tales como H&M y Zara.

La demanda futura para las nuevas variedades y estilos

Existe un creciente número de consumidores sobre los 55 años en muchos países occidentales y Japón. Esto implica más demanda por un calzado más cómodo. Sin embargo, muchas personas con más de 55 años ahora están demostrando un mayor interés en la moda que sus predecesores de la generación anterior. Son más activos, generando más demanda por calzado deportivo. Tienen también mejor posición económica, sugiriendo que explicarán una parte más elevada del gasto del mercado en el futuro. Otras consecuencias de las tendencias de la cambiante población incluyen los niveles crecientes de migración entre los países. Esto implica que la gente es más abierta y receptiva a los estilos del calzado de muchas culturas y sociedades.



La Eco-moda y el calzado ético en mejores diseños

La *eco-moda* se ha convertido en un segmento en sí mismo dentro de la industria de la moda. Un número creciente de personas se está interesando más en el material del calzado y cómo éste se produce. A los diseñadores de calzado y fabricantes les están requiriendo construir una cierta forma de sostenibilidad o de reciclaje en el material usado. Por ejemplo, el calzado que se hace del cuero tapizado de los coches, de los trenes o de los subterráneos. O, calzado que se hace de productos naturales tales como lona, caña o cuerda, usando las suelas hechas de neumáticos reciclados, el corcho o la madera. Algunos ejemplos son: <http://www.elnaturalista.com>, <http://www.terraplana.com>, <http://www.simpleshoes.com> o <http://www.melissaplasticdreams.com>

Un ejemplo de *calzado ético* son los zapatos de TOMS (<http://www.tomsshoes.com>). Su diseño se basa en los zapatos tradicionales del Gaucho en Argentina, que son ultra ligeros y se hacen de algodón. Sus ventas son estimuladas para ayudar a niños con desventajas a través del mundo, especialmente en América Latina y África. El calzado ético ahora también se diseña más elegantemente, por ejemplo, zapatos con flores decoradas en modelos que siguen la moda.

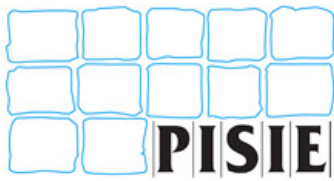
Las grandes marcas han descubierto el potencial e incorporan el mercado ético del calzado. Por ejemplo, Nike tiene un foco creciente en el negocio y la innovación sostenibles (Sustainable Business and Innovation). El *principio de SB&I* ahora será incorporado íntegramente a través de las estrategias comerciales de la compañía. Nike apunta a crear un enfoque más sostenible para generar mayores ingresos a los negocios de Nike, comunidades, trabajadores de la fábrica contratados, consumidores y al planeta. Vea también - <http://www.nikebiz.com/responsibility>

Más ventas online y blogs en línea.

Las ventas online de calzado están creciendo a una tasa mucho más alta que las ventas a través de otros canales. Ésta es parte de una tendencia más amplia que se explica por el aumento de las conexiones a banda ancha de alta velocidad, fija y móvil, que permite que los consumidores compren en cualquier momento y lugar. La *gente ahora tiende a encontrar las últimas tendencias en los blogs on line*. Las tendencias de la moda, incluyendo calzado, están encontrando nuevas formas de difusión. Ahora existen personas que están muy interesadas en la moda que expanden la voz a través de este nuevo medio. Esto es en efecto, una forma del “boca a boca” online. Los ejemplos son <http://girldir.com> para el Reino Unido, y muchas más pueden encontrarse vía <http://www.blogtoplist.com/tags/Footwear>

La máquina de marketing de las celebridades

Los medios y las celebridades continúan desempeñando un papel de influencia importante en el desarrollo del mercado del calzado. Las celebridades usan el último calzado, especialmente el calzado glamoroso de taco alto y de noche son bien expuestos en las revistas de moda. Por ejemplo, las sandalias de gladiador usadas por Sara Jessica Parker (del programa de la TV “Sex and the City”) han sido un artículo caliente para el verano 2010. Los consumidores buscan el calzado similar que los identifica con una forma de vida de lujo. El calzado que ahora se está produciendo intenta replicar el calzado calificado de lujo. Existe una cooperación más eficiente entre las celebridades, los fabricantes,



los importadores, los minoristas, las casas de moda y los medios. Además, celebridades como Paris Hilton o Victoria Beckham venden sus propias líneas del calzado.

• Nuevas tendencias en diseños de calzado

Continúan desarrollándose los estilos de botas.

Las botas ahora se ofrecen en una amplia variedad de longitudes a partir del tobillo a la rodilla a sobre la rodilla. Las botas estilizan ópticamente a las mujeres y son usadas con faldas, vestidos, sobre los pantalones de jeans ajustados o leggings. Los nuevos estilos de botas continúan desarrollándose. Por ejemplo las botas del 'estilo gladiador', estilo-ugg (cuero ovino), botas deportivas de motoristas, botas enjauladas y botas zapato.

Además de las variedades planas, los diseñadores ahora presentan soluciones elegantes con tacos ocultos, tacos en forma de cuña o taco bajos con forma de bloque. 39 centímetros es la altura promedio de la pierna de la bota, terminando justo debajo de la rodilla. Los materiales suaves (de cuero) permiten que las botas sean usadas sobre-rodilla o pueda ocasionalmente ser empujadas hacia abajo. Los detalles metálicos como los cierres, pernos y cadenas adornan los nuevos estilos. Los broches y pequeñas tachas y los frunces dan a las botas de tobillo una nota femenina. Las botas sandalia son la novedad de 2010, que es una combinación de una bota con el dedo del pie y el talón abiertos que se pueden usar durante verano. Están disponibles en diversas alturas de taco y los modelos planos se conocen como sandalias engañosas 'shafted sandals'.

Calzado funcional

Refiere al calzado que puede ayudar a mejorar la postura, el estado físico e incluso reducir la celulitis. Un ejemplo es MBT, o tecnología Masai Barefoot (tecnología de los descalzos Masai). Este producto se basa en el principio de que su diseño es equivalente a caminar descalzo. El calzado funcional primero fue introducido en el campo médico, y vendido por osteópatas, fisioterapeutas, etc. Se movieron al sector especializado del calzado deportivo y ahora están llegando al sector corriente con MBT al estar siendo imitados por ejemplo por Reebok y los fabricantes asiáticos.

Calzado con más funciones. Por ejemplo, las combinaciones de botas y sandalias, conocidas como las 'botas de verano' o 'shafted sandals'. Otro ejemplo es un calzado deportivo que se puede transformar en una sandalia. La marca Nat-2 está colocándolo en el calzado urbano y de calle. Un cierre permite que los sneakers puedan convertirse en sandalias de playa - todo gracias al diseño modular que permite unir y quitar elementos individuales del calzado. Vea también <http://www.nat-2.com>

Clásicos con "twist". Éste es el mote para los re-descubiertos mocasines y zapatos de la universidad. Los nuevos estilos aparecen con diversas alturas en tacos. Las clásicas ballerinas ahora ofrecen líneas de cuello perceptiblemente más anchas. Son nuevas combinaciones con los clásicos 'Mary Jane's', los 'dandies' o los sneakers chic. Estas tendencias apuntan a prevenir otra pérdida en el 'calzado formal' agregando un look más joven o deportivo a los bien conocidos calzado clásicos y formales..



Construyendo sobre los tipos corrientes y éxitos corrientes

Cada vez más surgen variedades de los tipos de calzado corriente o de modelos exitosos de calzado o marcas que ofrecen cada vez más productos peculiares. Por ejemplo:

- *Nuevas sandalias con cuentas y variedades de suecos.*

Variedades de ojotas en muchos colores de moda, con suela de plataforma, con impresiones o decoraciones.

Zapatillas corrientes, sandalias y sneakers con look “usado” o “rústico”. Este look a menudo es hecho con nubuk que es aceitado, encerado o lavado para crear auténticas superficies ‘usadas’.

Converse, el estilo retro del calzado de basket de lona han sido sneakers muy populares en los últimos años (<http://www.converse.com>). Converse (o Allstar), ahora propiedad de Nike, tiene varios competidores como Hungaria, Levi’s, Shulong, Adidas, Coq Sportif y muchas más imitaciones de fabricantes asiáticos.

Geox calzado (<http://www.geox.com>) es calzado que puede respirar y ofrece comfort. Ahora otras compañías han introducido diferentes modelos con tecnología similar.

Crocs (<http://www.crocs.com>) llegaron a ser el fenómeno global del calzado en 2007, cercano a la bancarrota en el 2009. Ahora ofrecen también ballerinas, botas de invierno y ‘croccasins’.

Uggs (<http://www.uggaustralia.com>), las botas de cuero ovino fueron muy populares entre las chicas y adolescentes y fueron a menudo combinadas con leggings ajustadas. Ahora la compañía extendió su rango con ojotas, sandalias, sneakers, mocasines y suecos.

Materiales suaves y livianos

Las prioridades claves aquí son: *materiales suaves y livianos*. Por consiguiente, las colecciones de calzado incluyen muchos estilos en napa flexible de cordero, cuero de patente suave y nobuk aterciopelado. Los cueros metalizados con un brillo suave se combinan a menudo con cueros lisos o de ante. En consonancia con la tendencia “eco” los cueros con curtido vegetal con un toque natural y sombra irregular o con acabado antiguo continúan atrayendo la atención. La ultra feminidad y glamour de estrella de rock son perfectamente escenificados gracias al cuero de napa negro y levemente brillante.

Formas redondeadas y caminar sólido

Las formas redondeadas son las ganadoras claras en 2009 y 2010. Hormas de altas paredes a veces con los dedos del pie levemente vueltos hacia arriba dan a las botas y a las botas tobillo un look robusto. Las formas más estilizadas, con hormas puntiagudas también son vistas. Representan ese vínculo entre el look clásico y sex appeal. Las variadas plataformas y estilos de taco acuñado prometen un sólido caminar. Las suelas de pisada robusta se combinan con tacos altos femeninos. Suelas rústicas crepe van



junto con el más fino ante. Delicados tacos en forma de cuña con cubiertas de cuero, armonizan con las piernas de botas en cuero macizo.

Diversidad en tacos altos y decoraciones

El *taco* ya no es más un simple soporte estructural del calzado, es una característica. Hay muchos más diseños en los tacos que expresan la creación artística, el deseo, el lujo o la unicidad. Particularmente en el creciente segmento del calzado de vestir, los tacos en el calzado de dama se encuentran en diversas alturas que van hasta los 18 cm. Sin embargo, 10 cm. actualmente es lo más común para los tacos altos. Las formas de tacos han sido diversas y van desde los stiletto/spiky a cónico o forma de bloque, a los tacos de cubano, los tacos fornidos o con forma de cuña, la mayoría de ellos asegura la estabilidad. Los talones acuñaos se hacen de corcho, lona, madera y cada vez más en cuero coloreado con o sin impresiones y satisfacen el deseo de algunas mujeres de utilizar diariamente los tacos altos.

Además de las diversas alturas de tacos, hay más variedad en *decoraciones*. El calzado plano o con taco ahora tiene más decoraciones, como finas bandas, tachas, cadenas, joyas, aros, cuentecillas u otras decoraciones (éticas o históricas).

Para las tendencias estacionales, las tendencias estacionales específicas están cambiando rápidamente y son cubiertas principalmente por los clusters de moda italianos, franceses, españoles, británicos y alemanes.

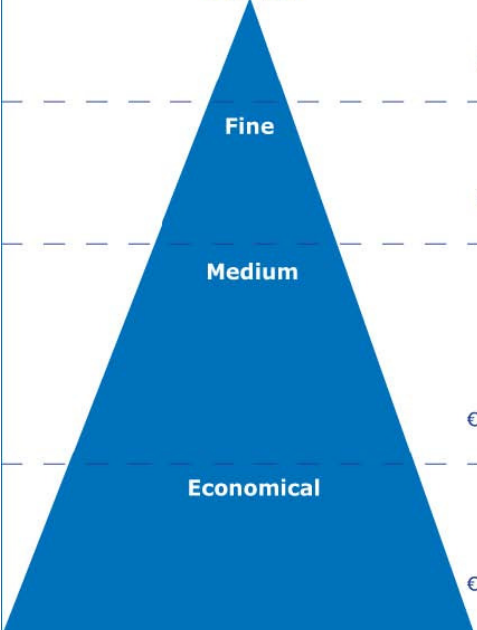
	Market share	Price range	Characteristics
Luxury 	€ 9.0 billion 18%	€ > 300	• Excellent quality, perfect finish and fit • Trendsetting • Exclusive collections (handmade) • Designer brands: Sergio Rossi, Jimmy Choo, Dolce & Gabanna, Prada, Gucci.
Fine	€ 9.1 billion 19%	€ 100 - 300	• Very good quality and fit • Trendfollowing and attention to styling • Variety in collections, but limited production • Brands: Bally, Burberry, MiuMiu, Boss, Chloé etc. Local brands, clothing brands, non-branded.
Medium	€ 19.4 billion 39%	€ 25 - 100	• Good quality and fit • Trendfollowing, stylish, comfortable and functional • Large variety and high volume production • Brands: Kickers, Clarks, Converse, Dr Martin, Uggs, Nike, Adidas, clothing brands, private brands and non-branded.
Economical	€ 11.8 billion 24%	€ < 25	• Low to medium quality • Popular models and variations for a wide audience • High volume production at the lowest price • Imitations of successful brands, private brands and non-branded.

Figura 13 Segmentación del mercado europeo según un estudio GFK



6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.

Hoy en día es difícil subdividir la actividad del mercado en fases correspondientes a diversas áreas de interés en un crecimiento que va del local al global, del más cercano al más lejano, en términos geográficos, económicos, y culturales.

Mucho se ha hablado sobre si la participación en el mercado global obliga a desarrollar comportamientos y modalidades comunes de producción y de organización de la vida económica.

Es seguramente verdad que la competencia, la imitación de las empresas de mayor suceso, la difusión de los mejores procedimientos, determine en el largo plazo una convergencia entre las varias naciones en el aspecto económico.

Este camino que prevé una reducción progresiva de las diferencias (de productividad, de standards de vida y de gustos) concibe la economía como un único mercado global.

La realidad objetiva parece ser, en cambio, absolutamente diversa y hace que resulte difícil catalogar los mercados según áreas y segmentos bien definidos:

- *el mundo de la competencia sigue siendo diverso e irregular;*
- *la infraestructura social, la información, el poder, siguen siendo diferentes;*
- *los niveles de productividad entre las compañías y los criterios de competitividad entre naciones, son muy diferentes.*
- *De hecho, los mercados más evolucionados que ahora han alcanzado niveles de sobreproducción manifiestan exigencias de creciente valorización de las identidades locales.*

Apuntar por lo tanto a la revitalización del patrimonio cultural de un país, no es solo una inversión social sino que puede convertirse en una operación económica muy eficaz.

Es en el redescubrimiento de los valores fundacionales de un pueblo, sobre las específicas identidades culturales, que se pueden redefinir productos, estilos y usos particularmente diferentes de aquellos típicos de los países occidentales.

Las actividades económicas ligadas al patrimonio cultural de un país pueden ser, para las pequeñas y medianas empresas, un instrumento de crecimiento esencial.

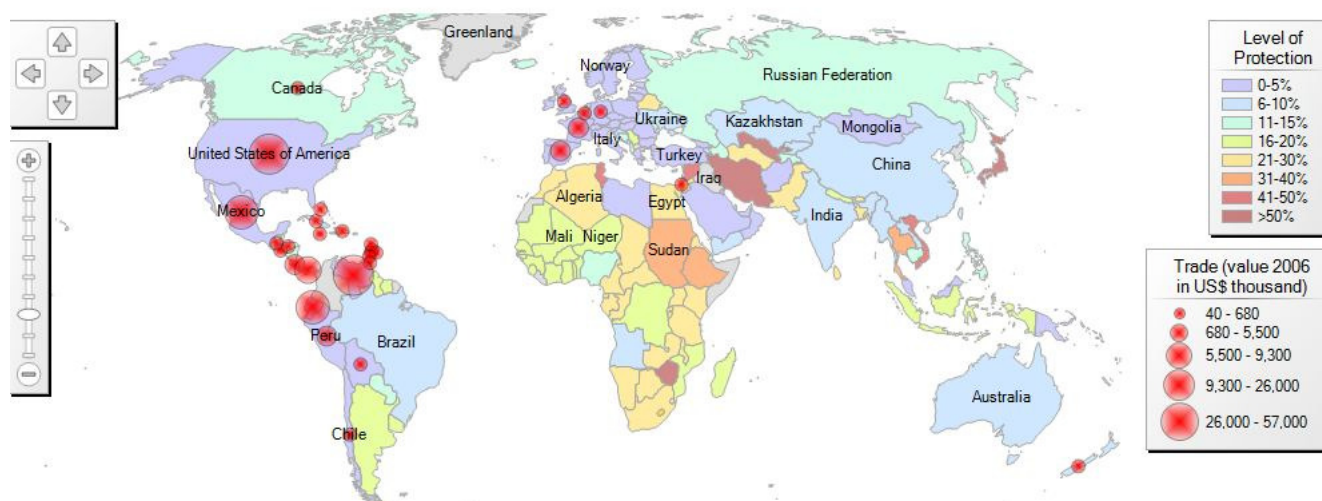
Creemos que Colombia puede encontrar un camino autónomo de desarrollo en el sector del calzado, transfiriendo en el producto los colores, las formas, las tipologías propias de su cultura.

Entonces, si un camino necesario inicial debe ser el de favorecer un enfoque dividido en fases según diversas áreas y diversos tiempos de agresión de los mercados, es necesario razonar paralelamente en dos ámbitos, el de las prioridades económicas, es decir, qué mercado es económicamente más accesible y el de la proximidad geográfica y cultural. La posibilidad de entrar efectivamente en la economía global como empresas de mercado, pasa a través de la capacidad de planificar la consolidación a corto plazo del concepto de participación “Made in Colombia” primero y, después, de una participación masiva en el reforzamiento de la competitividad global en función de los mayores mercados de consumo, que son los europeos y americano, luego en un futuro próximo, también los asiáticos que comienzan a ser los mayores mercados de consumo a nivel mundial.

El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística.

Por convención indicamos como “mercados a corto plazo” los mercados que tienen mayor propensión para consumir productos colombianos, por lo tanto los mercados de los países limítrofes y “mercados a mediano plazo” los mercados que a nivel mundial presentan más propensión al consumo respecto a la producción, por lo tanto los mercados de los países industrializados PI.

Tariffs that different importing countries apply to the product (6403) Footwear with outer soles of rubber, plastics, leather or composition leather and uppers originating from Colombia.



Fuente: Comtrade

Figura 14 Exportaciones de calzado de Colombia: flujos de mercado y barreras arancelarias



Mercados a corto plazo

Colombia ha ya consolidado la presencia en los mercados limítrofes, en base a la producción de “precio”, pero pierde cuotas en el mercado local, solo porque no logra caracterizar sus propios productos más allá del factor precio, que se convierte en ventaja de los productores asiáticos, más organizados y avanzados tecnológicamente.

Esto sucede exactamente en Colombia, pero también con las exportaciones a la cercana Venezuela, en donde las empresas colombianas pierden cuotas de ventas a favor de las importaciones, no sólo debido a los recientes episodios de contraposición política que ha visto dos alineaciones ideológicas enfrentarse en el plano de la guerra comercial, sino sobretodo debido a causa de la declinación tecnológica y estética que reducen la atracción del “Made in Colombia”.

Por lo tanto es necesario mejorar, en la hipótesis del mercado de corto plazo, las capacidades técnicas y de sensibilidad al mercado de las pequeñas empresas locales. El banco de prueba es la recuperación de los mercados consolidados y la implicación de nuevos mercados entre los “vecinos”. Los mercados de América del Sur se caracterizan por la des-homogeneidad arancelaria, además algunos países, como Brasil, son ellos mismos grandes productores.

Verificando los varios mercados regionales la prioridad más oportuna parece ser la de consolidar y en parte recuperar los mercados de destino tradicionales y de verificar las oportunidades del mercado en Chile, que es el mercado más abierto de Sudamérica.

Mercados a mediano plazo

En el mediano plazo es necesario intervenir sin demora con un ejercicio que verifique la disponibilidad de la compra también de calidad, considerando que sabemos que el mercado de precio está bastante saturado.

Entre los grandes mercados de consumo preferimos el mercado americano y el europeo. El mercado europeo presenta mayor disponibilidad a la compra por factores tecnológicos y estéticos respecto al norteamericano. Por este motivo el mercado de la UE es un banco de prueba excelente para experimentar un programa colectivo directo a ganar un espacio futuro para las empresas colombianas de calzado. Las actividades colectivas serán dirigidas a transferir las nuevas capacidades de base de calidad y confiabilidad necesarias para participar en el mercado global, después de lo cual el interés tendría que moverse progresivamente en soportar la creación, el desarrollo de productos en sintonía con los valores culturales locales.

La capacidad de poder promover nuevas producciones exige una atenta política de marketing del país para flanquear en manera positiva toda la operación. Los pasos de base necesarios deberán prever un cuidadoso trabajo de investigación sobre el **patrimonio cultural común**, sobre la riqueza de la diversidad, sobre la valorización y el lanzamiento internacional, el mantenimiento de la calidad y la confiabilidad, las adaptaciones organizativas, la búsqueda de los nichos y la organización de un programa general de **comunicación**.

Mercado de calzado en Sudamérica (producción en millones de pares)				
Países	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo
Argentina	93	30,8	2,8	121
Brasil	816	39,3	165,8	689,5
Chile	10	67,9	1,3	76,6
Colombia	55	25,4	5,1	75,3
Ecuador	16	14,1	3,5	26,6
Paraguay	3,6	17,3	0	20,9
Perú	43	25	2,7	65,3
Uruguay	3,4	6,1	1,1	8,4
Venezuela	16,3	51,9	0,2	68
Otros	26	60	4	82
Total	1.082	338	187	1.234

Figura 15 mercado del calzado en Sudamérica



7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado

¿Cuál es la escena económica, cultural y social que la industria del calzado mundial enfrentará en la próxima década y más? ¿Cuáles serán los cambios y las acciones necesarias para funcionar en un mercado cada vez más global? A estas preguntas contestan los recientes informes realizados por UNIDO (Las Tendencias Futuras y el Estado Previsto de la Industria y Comercio Mundial del Cuero y Productos de Cuero) y de SATRA (boletín de noviembre). Las investigaciones tocan múltiples aspectos: desde el aumento de la globalización que lleva al crecimiento de la producción mundial de calzado vendida más allá de los límites nacionales, con China como primer exportador mundial, al desarrollo producido en la comunicación y la tecnología de la información. De un análisis de los mercados mundiales del volumen del sector del calzado, del papel de las sociedades que se ocupan de buscar la población de los nuevos consumidores; en fin, del aumento del e-commerce a la siempre mayor atención a las temáticas ambientales y de desarrollo de los materiales.

El Informe

Este informe es entendido como un seguimiento al estudio de UNIDO realizado en los años 70 titulado “*Estudio Mundial de la Industria del Cuero y los Productos del Cuero*”. Este informe busca permitir a UNIDO formular planes futuros y decidir sobre las áreas en las que sería apropiado realizar estudios adicionales de varias clases.

Este informe se presentó fuera del Panel *Industria del Cuero y Productos del Cuero* de UNIDO en su 16ª sesión, llevada a cabo en Brasil en mayo de 2007. Este panel recomendó que UNIDO compile un completo *estudio sobre el desarrollo futuro de la industria mundial basada en el cuero*: su demanda, tecnología, producción y comercio. Este estudio apunta a proporcionar un análisis de la demanda contemporánea para los productos de cuero (calzado, mercancías de cuero, guantes, vestimenta de cuero, productos deportivos, tapicería, etc.), comparado con la disponibilidad de recursos (cueros crudos y pieles, las capacidades de producción, trabajo calificado, conocimiento, industrias de soporte, y los servicios).

El informe mira las tendencias del consumo del calzado y la producción en el mundo y procura identificar áreas de cambio dentro de las principales áreas geográficas. El autor aconseja al lector sobre el límite representado por el hecho de que muchos fabricantes en países tradicionales de fabricación de calzado importan los zapatos en parte producidos en otros países menos industrializados, predominantemente de Asia, de Europa Oriental, de África del Norte y de Brasil. Por lo tanto, aunque los países industrializados registren cifras de producción de calzado, sucede a menudo que una parte significativa del trabajo de esta producción declarada se ha realizado en otro país. Esto da lugar a una visión distorsionada de la salud de la industria de los países industrializados y en una subestimación de la industria de componentes del país proveedor.



Finalmente el informe ilustra un set de escenarios de las futuras tendencias. La historia reciente ha demostrado que las compañías de calzado deportivo se han constantemente movido geográficamente persiguiendo las principales fuentes de trabajo a bajo costo, permitiéndoles grandes mejoras en las industrias del calzado. Pero el grado de escala del negocio chino muestra que existen pocas áreas del mundo de tamaño y escala suficientes como para amenazar seriamente a los chinos. Ciertamente, Vietnam continuará creciendo, pero tiene una población que es un vigésimo de la de China. Podría discutirse si Vietnam se está convirtiendo en una extensión de la industria del calzado china, puesto que muchas de las compañías chinas están estableciendo unidades de producción allí. La dominación de China es tal que parece que el mundo ha presenciado un cambio en la industria del calzado que es casi irreversible. Según el estudio los escenarios más probables son

1. Un escenario donde *China seguirá siendo la potencia dominante del calzado mundial por los próximos 10-15 años* debido a sus capacidades técnicas, infraestructura y fortaleza de los bien establecidos grupos empresariales productivos.
2. Un escenario donde *India* es el único país con el tamaño, población, materias primas y con una industria existente significativa de calzado que podría desafiar la dominación china.
3. Un escenario donde la producción de calzado será distribuida más uniformemente en el mundo y reducirá, hasta cierto punto, la dependencia de China. África en particular es un continente de países muy diversos. Pero con estabilidad, inversión y capacitación, el potencial de la producción de calzado entre los países en vías de desarrollo podría tener significación en el largo plazo. Aunque, dadas las actuales condiciones, si esto ocurriera, será en el largo plazo

Comentario

El documento contiene información muy interesante, pero muestra que ha sido escrito antes de la crisis de 2008, de la cual emerge una aceleración del papel protagonista de los países en vías de desarrollo, es decir, los países con más población, en el liderazgo productivo del calzado.

Por otra parte el documento está vinculado a un concepto, expresado en la introducción, ligado a los “hermosos años 30”, que es cuando el dólar estaba ligado al oro, todas las otras monedas estaban atadas al dólar y los fondos circulaban principalmente para favorecer la producción industrial que se desarrollaba en profundidad a nivel económico sectorial y geográficamente nacional.

Posteriormente a 1970 se produjo la supresión de la convertibilidad oro-dólar y la fluctuación de los tipos de cambio, la desregulación de las finanzas y una mayor liberalización del comercio. Hoy, si las cosas no cambian como resultado de una aceleración de la crisis actual, **El mundo de economía avanzada**, designada ahora como post-industrial a la guía de los E.E.U.U., consume, detenta los estándares proyectuales, del comercio y los mecanismos financieros, además de la supremacía del pensamiento filosófico y científico, al menos el útil para las relaciones económicas, más allá de la cultura, sobretodo la divulgativa como la editorial en lengua prevalentemente inglés, francés y española,



el cine y la TV, los sistemas de comunicación como las TI y el teléfono satelital, la fuerza militar y el control de las fuentes de energía (petróleo). En cambio es **El mundo “emergente”**, sobretudo con la guía asiática, que produce y exporta, pero comienza también a entrar en las finanzas.

Los mercados han cambiado: por ejemplo con el tratado de Maastrich termina la soberanía económica de los estados nacionales de Europa y Europa es ahora un mercado más homogéneo. En el calzado el cuero cuenta menos y los sectores industriales se han contaminado, por lo cual la integración de la cadena es menos vertical.

En este cuadro es mejor no seguir la vía del análisis todo vertical, el cuero-calzado y sucedáneos, sino que es necesario enmarcar el sector del calzado en su dimensión económica y social de PMI, en su justa dimensión real (menos del 2% del comercio mundial como cadena sectorial, más del 6% en conjunto con la distribución y el mundo de la vestimenta en su conjunto) y en su interdependencia con los otros sectores productivos más vecinos. En este sentido ayuda la verificación estadística y analítica del último boletín de SATRA. Resulta así posible recabar un escenario simple y muy adherente a los sucesos reales.

El sector del calzado mundial del 2010 al 2020

Si producir calzado todavía significa un empleo masivo de trabajo, las presiones económicas en la industria han llevado a un aumento del número del calzado producido en los países con un bajo costo del trabajo. Por otra parte, las empresas que negocian a nivel mundial, han extendido cada vez más su influencia sobre la industria contribuyendo así a engrosar el flujo internacional de productos terminados. El estudio de SATRA muestra que la producción mundial de calzado comercializada fuera de las fronteras nacionales era del 21% en 1980, el 38% en 1990 y ahora está alrededor del 57%. Cambios, éstos, acelerados por el desarrollo general producido en las comunicaciones modernas y de tecnología de la información. Sus aplicaciones en la industria del calzado han mejorado la eficacia del intercambio con lugares lejanos, los detalles del diseño del producto y el control del suministro. Por ejemplo, si bien la mayor parte del calzado deportivo producido en los países asiáticos donde el coste del trabajo es bajo, el diseño y las características de la casi totalidad de los productos, vienen de los grandes las grandes marcas deportivas internacionales de Estados Unidos, Alemania, Italia, Japón y Reino Unido. Después de la producción, el calzado es distribuido y vendido en todas partes del mundo. Es China el productor mundial más grande de calzado, pocos países están en posición de competir con los costos de sus regiones en vías de desarrollo. El porcentaje asiático de la producción mundial de calzado ha aumentado gradualmente desde el 55% en 1990 al actual 74% aproximadamente y se prevé que este porcentaje continúe aumentando, en el curso de la próxima década. En Asia, China es el productor mundial más grande de calzado y es también el consumidor más grande; por otra parte es opinión compartida que posee potencial para expandirse ulteriormente.



Su anticipada entrada al WTO abrirá el mercado chino a los otros países y consolidará las exportaciones. Se prevé que India, Indonesia, Tailandia, Vietnam y Paquistán sigan siendo productores considerables, con una producción en general en aumento en los próximo cinco/diez años, mientras que la producción del calzado en Japón, Corea del sur y Taiwán continuará disminuyendo en el mismo período debido al alto coste del trabajo. Norteamérica es un gran mercado de consumidores y se prevé que la producción de calzado de la zona continúe a descender, mientras que las importaciones aumentarán hasta alcanzar el 96% antes de 2010. El Centro y el Sur de América son regiones volubles, sujetas a rápidos cambios políticos y económicos que influirán el consumo doméstico y las exportaciones de calzado. Brasil y México son grandes productores de calzado y se espera que permanezcan entre los diez mayores productores mundiales para la década próxima. Europa occidental sigue siendo un gran mercado de consumidores. La mayor parte de los países está mostrando una disminución de la producción y se espera que continúe descendiendo, aunque, en el breve plazo, Portugal y quizás España estarán en grado de oponerse a esta tendencia. En Europa del Este, los problemas económicos en Rusia y los países cercanos, han influenciado seriamente en la producción del calzado y el consumo en la región. Se prevé que Rumania y Polonia se recuperarán rápidamente en términos de producción y expansión de las exportaciones. Se prevé un modesto pero **continuo crecimiento para Túnez, Turquía y Marruecos en la próxima década**, tal aumento será debido a su creciente popularidad, en cuanto a fuentes de alimentación del sector del calzado para los países europeos. En Sudáfrica la industria del calzado y la economía serán complicadas por algunos años; después experimentarán una expansión menor por el resto de la década. Se prevé además una ligera caída de la producción en Asia, pero un **aumento en el consumo y las importaciones en Asia**.

Población mundial y consumo

La tasa de crecimiento de la población mundial no cambiará considerablemente en los próximos diez años. La disminución mundial de la fertilidad y de la mortalidad continuará llevando a una población con un porcentaje más alto de ancianos. Es decir que esto influirá los modelos de consumo: la población en crecimiento aumenta la demanda de productos de calzado; por otra parte existe una tendencia mundial según la cual **el promedio anual de calzados adquiridos pro-capita aumenta ligera y paralelamente al poder adquisitivo del consumidor**. El gráfico muestra que la población crece en manera constante mientras que el consumo del calzado fluctúa y disminuye en el período mundial de recesión, aproximadamente a partir de 1988 a 1993 y en 2009-2010.

La importancia de la búsqueda de calidad y la imagen de marca

La imagen de marca para los productos y las sociedades se ha convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado. De todos modos las empresas de marca se enfrentan cada vez más a graves problemas de falsificación de productos que, a largo plazo, podrán influir sobre



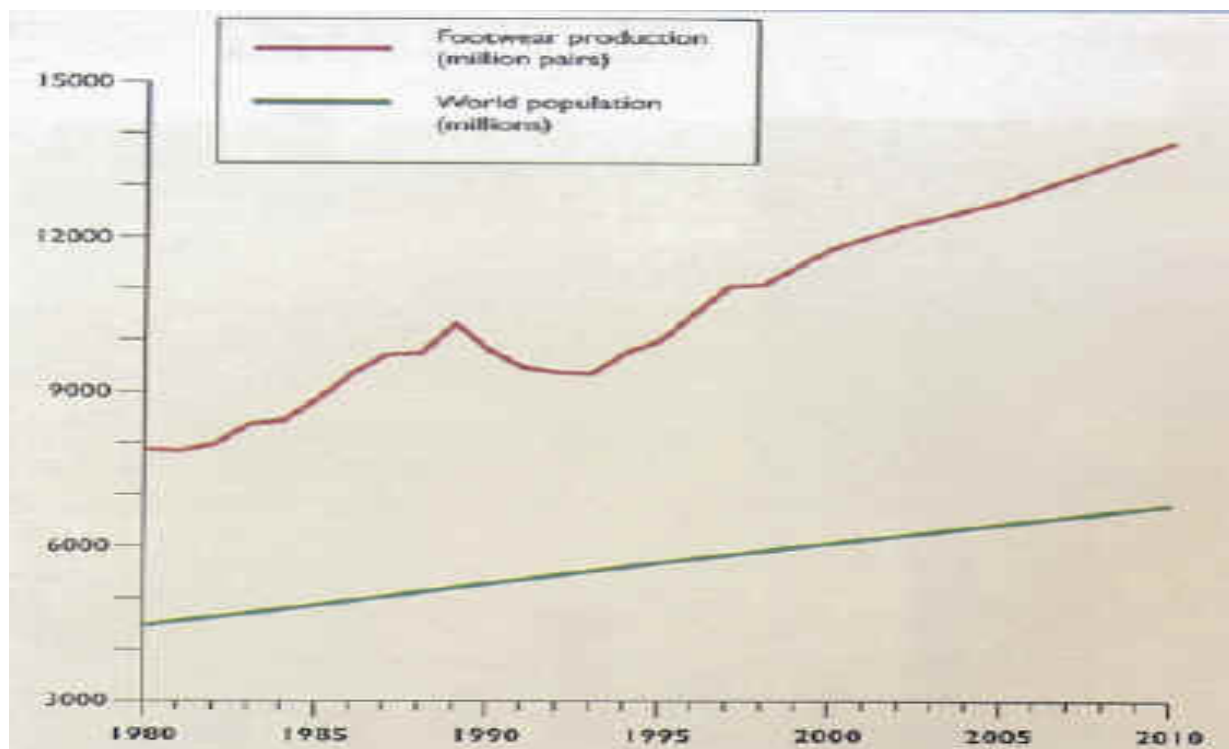
su éxito. La tendencia social se dirige a una exigencia continua por bienestar y productos de calidad y se prevé un aumento del consumismo y de la demanda. Por esto, uno de los problemas clave de la investigación mundial es la necesidad de asegurar la calidad del producto. También las empresas que se dedican a la investigación están creciendo fuertemente. A menudo controlan el diseño, las características del producto y el mercado y han influido notablemente el proceso productivo. **Se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment Producer “productor de equipamiento original”) hacia el productor de marca propia.**

El crecimiento del e-commerce

Será tanto una enorme posibilidad como una amenaza para las empresas existentes. Gracias a las mayores ventajas y a los gastos de gestión reducidos y al acceso a una base internacional de clientes, por ejemplo, es probable que el e-commerce tenga una influencia notable sobre las empresas tradicionales. Es necesario por lo tanto, considerar algunas cuestiones para que el sector del calzado pueda maximizar las oportunidades ofrecidas por el e-commerce. Por ejemplo, visualizar el calzado en una pantalla y mejorar la relación calzado-pie sin tener que probar el calzado. **Habrà un incremento de aplicaciones en la tecnología de información que mejorará la eficacia de la venta al detalle y contribuirá a la mejora de la gestión de la cadena de aprovisionamiento.**

Temáticas ambientales y desarrollo de materiales alternativos

Actualmente las preocupaciones sobre varios materiales peligrosos ya prohibidos, como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos, están ejercitando una influencia significativa en la cadena proveedora. Sin duda, en el futuro nacerán otras inquietudes de esta naturaleza e inevitablemente, **habrá una ulterior legislación inherente las temáticas ambientales.** El desarrollo de los materiales por otra parte estará orientado a proveer productos de alta “performance” para satisfacer la necesidad de confort y de elevadas características prestacionales. El tema del límite de los recursos hídricos deja prever un aumento del empleo de materiales que simulan el cuero, aunque el mismo seguirá siendo elegido primero como material superior para la próxima década. El tema del límite de los recursos energéticos **orientará los procesos productivos hacia tecnologías ahorradoras de energía.**



Fuente: Satra

Figura 16 Producción de calzado y población