



REPORTE

Conclusiones y Resumen

www.pisie.org © 2007 Pisie, P.IVA 01927930188
via Matteotti, 4/a P.O. BOX 72-PTB - 27029 Vigevano (PV) - Italy

11 de febrero de 2011

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

Reporte final de la consultoria

Proyecto de Desconcentración de las Exportaciones Colombianas del Sector Calzado

Indice

Conclusiones	4
Sector calzado de Colombia	4
Análisis comparativa con China, Brasil y Italia	5
Tendencias y perspectivas del sector a nivel mundial	9
Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia	11
Resumen general de los documentos	13
A. <i> REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO</i>	13
El cuadro mundial de la economía de producción	13
Situación del sistema de producción del calzado.....	13
La evolución histórica de la cadena del cuero y calzado	14
Posición del sector de calzado colombiano	14
Exportación mundial y canales de distribución.....	15
Un modelo para la exportación: acercamiento al mercado europeo	15
B. <i> NOTAS INTEGRATIVAS (ANEXO 1)</i>	15
1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón	15
2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China.....	16
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.	16
5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.	17
6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.	17
7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado	18
C. Análisis comparativo y plan estratégico	19
Análisis comparativo	19
Plan estratégico.....	19

Conclusiones

El sector del calzado colombiano en comparación: análisis del sector mundial, de los factores sociales, de la cadena de valor, del mercado, del crecimiento de la industria en Colombia en general y análisis de una muestra de diez empresas de calzado.

Sector calzado de Colombia

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	49,5	48,4	49,3	53,6	55,0
Importaciones	32,3	37,4	38,4	38,8	25,4
Exportaciones	4,8	5,8	5,1	5,3	5,1
Consumo	77,0	80,0	82,6	87,1	75,3
• Empresas:13.124			• Empleo: 30.000 trabajadores		

El mercado colombiano de calzado consume en su mayoría productos de "precio" (1,9 pares de zapatos por persona). Además existe un segmento de mercado que demanda un calzado de mayor calidad, con mejor diseño y calidad de las materias primas. El consumo total de calzado es de 75,3 millones de pares (2008), con una importación de 25,4 millones de pares (producción 55 mln/p, exportación 5,1 mln/p).

El sector productivo del calzado colombiano está compuesto por empresas que producen sobretodo calzado deportivo, en un porcentaje superior al 40%, seguido por la producción de todos los otros tipos de calzado, con ventaja en la orientación hacia las consumidoras respecto a los consumidores. Se produce un calzado de precio y calidad bajo. Esto se debe a que la tecnología utilizada en la curtiembre del cuero colombiano es muy mala y perjudica mucho el producto final. No son sólo las deficiencias de la industria de la curtición: la mayor parte de materias primas y componentes para la producción del calzado vienen de China, Ecuador, Brasil e Italia.

Las estadísticas son poco confiables porque el sector del calzado de Colombia está afectado por un altísimo porcentaje de producción informal, que limita la capacidad de inversión y aplasta el sector en el ámbito productivo de bajo precio. Sin embargo, la alta cifra de informalidad permite una cierta flexibilidad en la producción y es un sector que tiende a limitar las importaciones del calzado asiático a bajo precio. El sector manufacturero informal está formado por empresas de tipo familiar o grupos de empresas pertenecientes a miembros de grandes familias, en los cuales todos (desde abuelos a nietos) trabajan utilizando, cuando es necesario, mano de obra externa, compuesta principalmente por los estratos sociales más pobres de la sociedad.

Aparentemente el desarrollo del sector colombiano del calzado está obstaculizado por el fuerte excedente de “dependientes”, aun ocasionales o estacionales y de la falta de actualización tecnológica y modernización de las empresas. Los factores de crisis parecen provenir principalmente en el mercado internacional, interno y regional, fuertemente sensible al impacto de las importaciones asiáticas.

Los aspectos de las empresas colombianas objeto de la análisis para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los productos confirme los puntos de debilidad sobre los cuales es necesario intervenir en forma atenta y con gran compromiso si se quiere que la transformación en las empresas dedicadas a la exportación se realice efectivamente: problema de precios y de costos, de productos anónimos, de baja tecnología, de pobres contenido creativo y conocimiento de los mercados.

El sector del calzado es un sector de peso en el desarrollo económico de Colombia, pero está amenazado por desafíos competitivos difíciles, cuyo éxito dependerá sobretodo de sólidas estrategias de integración, vale decir de creación de redes de negocios.

Las oportunidades globales del mercado, los problemas y cuellos de botella también se han verificado a través de un análisis comparativo con China, Brasil e Italia, descriptos en un cuadro internacional en el cual el mercado del calzado se divide en 4 macroregiones principales: Norte, América Latina, Sur y Oriente.

Análisis comparativa con China, Brasil y Italia

Cina:

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	8.100,0	9.000,0	9.600,0	10.209,0	10.030,0
Importaciones	8,9	10,5	13,8	46,1	34,0
Exportaciones	5.885,0	6.914,0	7.654,0	8.175,0	8.120,0
Consumo	2.225,0	2.097,0	1.960,0	2.080,0	1.944,0
• Empresas: 17.000			• Empleo: 3.450.000 trabajadores		

La producción china actualmente representa más del 65% de la producción mundial de calzado. Muchas marcas europeas y americanas importantes han invertido estableciendo en China la base productiva y han comenzado a exportar desde China hacia los mercados occidentales ricos. Para el calzado deportivo los mayores protagonistas son: Anta, Athletic, 360°, Apis, todos situados en el Fujian. Es de notar que, Anta está en la lista de las 500 compañías más grandes en Asia. Con respecto en cambio a los productores en OEM - Original Equipment Manufacturing (Producción a través de terceros), el mayor es el Pouchen Group. Pouchen Corporation es un holding taiwanés y es el mayor productor mundial de calzado. Pouchen se ha concentrado actualmente en R&D (Investigación y Desarrollo), mientras que su filial Yuenyuen se ocupa de la producción. Tiene 300.000 dependientes

con plantas en China, Vietnam e Indonesia. Produce para las marcas: Nike, Adidas, Puma, New Balance, Timberland, Rockport, Doc Marten Clarks y otras.

Como resultado de esta tendencia a convertirse en productor mundial a través de terceros, en China se ha creado un sistema estructurado de distritos productivos, completos de todas las actividades vinculadas necesarias para la producción de calzado. La característica dominante de estos últimos años ha sido una profunda y no por cierto indolora reestructura de todo el sistema. Ya desde el 2005 se ponía en relevancia la necesidad de transformar el sector de “grande en cantidad” a “grande en calidad”. La crisis del sector ha acelerado el empuje a la relocalización de las industrias manufactureras con uso intensivo del trabajo. Un nuevo parque industrial para la producción del calzado y los productos de la cadena se ha aprobado en la ciudad de Chongzhou (Chengdu-Sichuan) el 25 de mayo pasado.

De manera transversal al sector, los grandes protagonistas se están afirmando con una estrategia de mayor calidad, de marca y de internacionalización. La cultura empresarial de la década pasada cambia profundamente: no más liderada por la producción OEM (empresas tercerizadas), las compañías chinas buscan una colocación en el mercado que les permita soportar los aumentos de costos creando mayores márgenes de beneficio.

Brasil:

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	800,0	806,1	796,0	796,3	816,0
Importaciones	9,0	17,0	19,1	28,7	39,3
Exportaciones	212,0	190,0	179,7	177,0	165,8
Consumo	597,0	633,1	635,4	648,0	689,5
• Empresas: 8.094			• Empleo: 306.854 trabajadores		

Brasil continúa siendo uno de los mayores productores mundiales, gracias al desarrollo del mercado interno que ha permitido absorber el descenso de las exportaciones. Como resultado, Brasil ha continuado produciendo más de 800 millones de pares de calzado al año, lo que le ha permitido mantener el status de tercer productor mundial. El sector brasileño del calzado en los años '90 ha intentado delocalizar en el noreste del país el sector productivo, para beneficiarse de menores costos de producción. La ventaja competitiva de esta transferencia de la producción era estimada en torno al 40%, agregando las ventajas directas de los sueldos inferiores a algunas ventajas fiscales.

La tecnología brasileña del sector es muy avanzada, máquinas e infraestructura están en el nivel internacional. Se encuentran varios tipos de componentes avanzados, como el caucho y PU, además de que el 90% de las máquinas utilizadas para la producción de calzado es de marca y construcción brasileña.

El producto indirecto en los distritos productivos está particularmente desarrollado, por lo cual se encuentran más de 1.200 curtiembres capaces de tratar 30 millones de pieles bovinas cada año. Otras 2.300 empresas producen todos los componentes necesarios para la creación del calzado, tanto en el sector de materiales sintéticos, como en el sector de la minutería metálica.

Desde el punto de vista de la moda, el sector brasileño tiene sus puntos de fuerza sobretodo en el segmento de mujer. El sector “mujer” está sobretodo dirigido a las exportaciones, mientras que en el sector “hombre” es más importante el mercado interno. El sector de calzado de seguridad es igualmente importante.

Italia:

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	281,0	250,2	244,0	241,9	225,2
Importaciones	311,0	331,7	363,6	390,0	352,6
Exportaciones	279,3	249,0	243,6	245,3	221,8
Consumo	312,7	332,9	364,0	386,6	356,0
• Empresas: 6.263			• Empleo: 85.918 trabajadores		

Italia es el país líder en producción de calzado de Europa y, a pesar de la competencia asiática, continúa exportando un cierto número de calzado, más allá del semiterminado y los componentes, a todo el mundo. Italia es una puerta de entrada a Europa para el sector del calzado.

Uno de los puntos de fuerza de los productores italianos es la tecnología, que les permite alcanzar un buen sistema organizado de proveedores de todo cuanto es necesario para una producción flexible en los números en los modelos y de calidad. Las mayores casas de moda se benefician del ambiente tecnológico para poder complacer en la diversificación y la innovación de los productos. Ellas producen las marcas más famosas del mundo en el sector del lujo y de la moda. Ésta es la verdadera naturaleza del sistema industrial italiano del calzado, compuesto por muchas empresas de dimensiones medio-pequeñas, que significa que la eventual reducción de la presencia italiana en el mundo en este sector tendrá consecuencias en toda la cadena y sobre la calidad del sistema moda mundial.

La caída de la producción es constante y los operadores italianos han ampliamente delocalizado la producción fuera de Italia, primero en los países orientales de Europa, en algunos países mediterráneos

de África, sobretodo de Túnez y por último en India, China y Vietnam. El número de proveedores italianos sin embargo se ha reducido en los últimos 5 años y se prevé que continuará a reducirse.

Un ejemplo indicativo se encuentra en el caso de los productores de suela PU, cuya producción mundial estaba concentrada en una cuarta parte en la región italiana de las Marcas. En esa área existían más de 350 empresas productoras de suelas con 6.000 empleados, todas especializadas en las suelas PU. Ahora de estas empresas aún existen 200 y emplean menos de 3.000 trabajadores. Muchas empresas han transferido su producción al extranjero.

Italia es aún el lugar de la planificación, la moda y el comercio de calzado con ferias como Lineapelle, Simac y Tanning Tech, las más importantes en el mundo para encontrar todo lo necesario para la producción y la ferias de Calzado Expo Riva Schuh y Micam .

Las bases de la competencia

En resumen la análisis comparativa confirma las lógicas del desarrollo competitivo del sistema de cueros y calzado pasan a través de dos factores: los 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, y los factores no-precio (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).

Considerando el acercamiento de los factores de competitividad, con referencia al ciclo de vida del sector del calzado de los países que se describen en la análisis comparativa, éste se puede esquematizar como ilustrado en: una fase de inicio basada en el costo del trabajo, la fase inicial de China (para la exportación) y el presente en Colombia (para protegerse de las importaciones); una fase de desarrollo, basada en la especialización productiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, a través de una racionalización de la tecnología, como en China y Brasil en este momento; ultimo 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, que es líder en Italia.

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 utiliza la oportunidad de ser 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.

Colombia debe encontrar su manera de desarrollar una gama más amplia de artículos en los segmentos medio-fino a un precio accesible a un amplio grupo de consumidores.

Tendencias y persepectivas del sector a niuvel mundial

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. 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%.

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. 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 2015. 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. 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 cuánto 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.

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. Habrá 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 comfort 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.

Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Algunas líneas de acción que se consideran pueden servir para apoyar a las empresas locales en el potenciamiento de las capacidades evidenciadas en los puntos precedentes y que representan los requisitos esenciales para aumentar la exportación son:

Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología

Esta propuesta va en dirección de garantizar a las empresas un contacto directo, ya sea en la óptica de evaluación / experimentación que de utilización de servicios tercerizados, de las tecnologías más modernas particularmente en lo que respecta al área de planificación / modelería, corte (de muestras y/o productivo) y de otras fases críticas de la fabricación (por ejemplo el ensamblado) para las cuales sea considerado el desarrollo de nuevas tecnologías de particular interés. Vamos a hacer de nuevo las instalaciones de servicios ya existentes a fin de ampliar y fortalecer las tecnologías del proceso sino también a las relativas a los materiales con una atención particular a los materiales técnicos (materiales plásticos para fondos, otros materiales para elementos y componentes de protección) usados en el calzado de trabajo, como también materiales de propiedades particulares para usar en calzado de uso común.

Desarrollo del laboratorio de certificación

Para que el calzado técnico de trabajo producido por las empresas colombianas pueda encontrar el espacio en los mercados internacionales, es necesario que estén conformes a las normas de certificación de los diversos países de referencia. Con este propósito es útil tener a mano un laboratorio de análisis tanto de los materiales empleados como del producto final, que sepa ejecutar sobre el calzado producido las pruebas previstas y que, disponiendo él mismo de las acreditaciones necesarias, pueda emitir las certificaciones necesarias para las empresas. La presencia de un laboratorio de este tipo es también útil para un aumento general cualitativo del sector y puede ser de ayuda también a empresas dedicadas a la producción de calzado de otro tipo.

Desarrollo de un centro estilo de “sector”

El alcance de esta iniciativa es desarrollar y acrecentar la capacidad creativa de las empresas del sector poniéndolas en condiciones de desarrollar productos cada uno con identidad propia específica (relativa a la empresa) pero originales y atractivos en su raíz cultural común. Lograr este objetivo pasa a través de un proceso de crecimiento profesional y cultural de los recursos actuales de la compañía y operantes en este ámbito. El objetivo podría ser logrado con la creación de una “escuela de estilo” colombiano, particularmente centrada en el calzado (pero que en perspectiva podría también servir a otros sectores) y en la cual los recursos, aplicándose al proyecto práctico de las propias colecciones, podrían formarse. Esta escuela podría crearse desde cero, desarrollado a partir de las estructuras existentes u obtenidos como un resumen o mejora de la formación y otras actividades de apoyo, por ejemplo, la asociación de productores de calzado para el beneficio de los socios. . Para la creación de esta entidad, pueden activarse colaboraciones con las más renombradas escuelas de modelería de calzado por un lado, pero también de diseño y desarrollo creativo, operantes en Italia y particularmente en Milán. Paralelamente podrían iniciarse relaciones con las Universidades (en particular humanísticas) presentes localmente para el desarrollo de esa “identidad cultural y estilística de producto” al cual se hizo referencia previamente.

Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”

Esta intervención responde a la necesidad de acrecentar, en las compañías del sector la capacidad de analizar y comprender los mercados finales de destino de sus productos y de ponerlas en condiciones de desarrollar las mejores estrategias de penetración de estos mercados. La propuesta es la de organizar cursos master, dirigidos tanto a personal interno de la empresa como a externos que luego las compañías puedan incorporar internamente, para proveer sus métodos y conocimientos de operar de la manera más eficaz. Los cursos se organizarían también en este caso con el soporte y la participación de estudiosos y expertos de las Universidades locales, asistidos e integrados en su accionar por expertos internacionales de los países target y conocedores tanto de los mercados mismos como del calzado específicamente. En el ámbito del master, a los participantes, aparte de las capacidades metodológicas, se les asignarían proyectos específicos de desarrollo de mercados de interés para las empresas patrocinadoras.

Resumen general de los documentos

A. REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO

El cuadro mundial de la economía de producción

El cuadro mundial de la economía de la producción se presenta en este 2010 con una menor demanda global debido a un crecimiento más lento en China. Las estimaciones indican también para Estados Unidos, una dificultad a retomar los ritmos realmente sostenidos de producción. La zona euro ha mostrado el noveno mes de expansión de la producción, pero a un ritmo moderado que no utiliza la real capacidad instalada de reserva productiva. El decrecimiento de los países ricos influenciará el curso del comercio mundial. Según los pronósticos en 2012 las compras de manufacturas de la UE y de América Septentrional representarán solamente el 45% del comercio mundial (contra el 50% de 2007). Por otra parte, Asia tendrá la parte más importante en el aumento de la importancia de los nuevos mercados, pero también América centro-meridional, África del Norte, Oriente Medio y los otros países del hemisferio austral, que a pesar de tener un peso total menos importante, se aprestan a mostrar una dinámica de expansión significativa”. Con respecto a los sectores, en el listado general del comercio mundial los productos con mayor peso específico son las computadoras y productos de electrónica y óptica (15,7%), los electrodomésticos (5,9%), las maquinarias (11,9%), los automotores (9,5%), los productos químicos (9,3%), los productos farmacéuticos (5,1%), los alimentos (6%), los productos de plástico (3%). La cadena del cuero y calzado (1,4%) tiene un peso específico inferior al sector textil (2,2%) –pero éste último incluye también los números de la vestimenta en cuero –y se coloca finalmente entre la cadena de la madera (0,8%) y del papel (1,9%).

Situación del sistema de producción del calzado

El mercado del calzado es muy concentrado, y los primeros 10 países compradores representan aproximadamente el 80% de los flujos comerciales mundiales. El peso entre los países compradores de los 2 principales polos de mercado, E.E.U.U. y los países de la UE, es favorable a la UE, que representa más allá de un tercio del valor mundial. Desde un punto de vista global, los mayores productores están en Asia, con China a la cabeza, seguida por India, Vietnam y Tailandia, sigue Sudamérica con Brasil a la cabeza y finalmente Europa con Italia, seguida por España y Portugal. Italia está entre los primeros diez productores, colocada en el octavo puesto, mientras que entre los primeros cuatro encontramos China, India, Brasil y Vietnam. En el mundo existen aproximadamente 4 millones de fábricas de calzado y considerado en su complejo, desde las materias primas pasando por la mecánica y hasta los productos intermedios y finales, emplea más de 10 millones de personas, además del sector informal, sobretodo en África y Sudamérica. La velocidad del crecimiento total mundial es modesta (4% por año), pero es un promedio constante. Aunque la crisis financiera estallada en setiembre de 2008 ha determinado al contexto político y económico global floreciente de comercio una fuerte contracción, no ha habido hasta ahora una vuelta al proteccionismo. *Los principales productores mundiales se están adecuando a la nueva situación:* En *China* se asiste a una reestructuración total, que elimina desperdicios e ineficiencias, hace cerrar compañías no competitivas (ésas que sacrifican la calidad por precio) y favorece a las grandes compañías de marca china. *Los sectores de calzado de India, Brasil y Vietnam han sufrido poco la crisis.* *India* está en segundo lugar solamente después de China en la producción de calzado y posee más de 4.000 empresas en el sector. *Brasil* es el tercer productor mundial, cuenta aproximadamente con 7.200 empresas con más de 300.000 empleados. En el 2008, se perdieron 42.000 puestos de trabajo a causa de las importaciones chinas, pero han sido recuperados en 2009. *Vietnam* es el cuarto productor mundial, con aproximadamente 400 empresas de grandes dimensiones (en total 500.000 empleados). Según una investigación gubernamental, el 90% de las empresas vietnamitas están invirtiendo para aumentar la propia capacidad productiva antes de fin del año en curso y el 47% ha recibido órdenes para aumentar las exportaciones

sobretudo hacia Europa. *Los productores europeos se atrasan.* El sector de cuero y calzado europeo ha sufrido un profundo proceso de reestructuración y modernización en el curso de los últimos 30 años. Ahora, el sector es importante como mercado de distribución, pero menos importante como mercado de producción. *Italia* es el único país UE que está en el top ten de productores mundiales en volumen (el octavo lugar), pero es históricamente líder entre los productores de calzado de franja alta y de lujo con gran contenido de moda. *Los mercados de América Latina se abren a las importaciones! el ejemplo de Brasil.* El mayor aumento en los volúmenes y valores importados de calzado en el país han sido registrados entre 2004 y 2008. China, Vietnam e Indonesia son los principales proveedores de calzado para el mercado brasileño, con la diferencia para China, que representa, actualmente, más del 60% del total de las importaciones brasileñas de calzado.

La evolución histórica de la cadena del cuero y calzado

Los factores de cambio que movimentaron los años '90 fueron: - El ingreso en la escena competitiva europea de los países de Europa Centro-Oriental y del ex bloque soviético. - El crecimiento rompiente de China entre los mayores exportadores mundiales de calzado y marroquinería, que comenzó a inicios de los años '90. La eliminación, con la formación del mercado único europeo en 1993, de las cuotas nacionales a la importación a favor de una cuota única europea, con una inesperada apertura de los mercados - La suscripción del acuerdo del NAFTA en 1994 entre E.E.U.U., Canadá y México que provoca una escalada en el intercambio textil y vestimenta de la región norteamericana - La entrada en vigor en 1995 de los acuerdos suscriptos en Marrakesh, con la conclusión de la Ronda Uruguay de negocios del GATT. Con respecto al comercio internacional de productos textiles y vestimenta, se adopta la decisión histórica de fijar un camino rápido y definido para dismantelar el AMF (el acuerdo Multifibras). En 10 años desde la entrada en vigor del acuerdo, hasta el 2005, por lo tanto, todas las limitaciones cuantitativas serán eliminadas según un camino predefinido rígidamente con etapas progresivas. - La crisis financiera en los países asiáticos, que estalla en 1997, congela por tres años el crecimiento en esos mercados - La eliminación completa en 1998 de las limitaciones a la importación de textiles y vestimenta de todos los países de la ex-Europa Centro-Oriental (países PECO) y el comienzo de las negociaciones para la nueva ampliación de la Unión Europea. - Luego de esto, llegó la fecha histórica del 2005, con la eliminación de las barreras de la AMF - Sucesivamente la crisis del 2008.

Posicion del sector de calzado colombiano

Colombia es una potencia económica media en el panorama de América Latina y se posiciona como cuarto productor de calzado, confirmando el rol primario del mercado interno y alguna dificultad en las exportaciones. Con la crisis económica parece que en Colombia se ha consolidado el reorientamiento productivo del sector, haciéndolo retroceder a las fases de semiterminado. Sin embargo la relación con los otros países de Sudamérica se caracteriza por la exportación informal. Se evidencia el papel predominante del sector informal al interior de la cadena, caracterizado de una capacidad productiva muy flexible, orientada a la estacionalidad, con base cultural orientada a la capacidad y a la rapidez del trabajo manual, más bien que a la tecnología de producción. Las exportaciones de calzado en el 2008 alcanzaron 80,3 millones de dólares, con una disminución del -40% con respecto a 2007. La industria colombiana del calzado ha sido perjudicada en los últimos años por situaciones ilícitas aduaneras como el contrabando y la subfacturación que han permitido la evasión de los aranceles, fomentando mayores volúmenes de importaciones de calzado y de artículos de cuero, sustituidos estos últimos por productos de material sintético y textil, con graves daños a la industria local. Aparentemente el desarrollo del sector colombiano del calzado está obstaculizado por el fuerte excedente de “dependientes”, aun ocasionales o estacionales y de la falta de actualización tecnológica y modernización de las empresas.

Exportación mundial y canales de distribución

China es el mayor proveedor de calzado de Estados Unidos, con un 87.1% de las importaciones totales. La UE es el importador más grande del mundo de calzado, importando aproximadamente el 25% más que el volumen de importaciones de E.E.U.U. Europa, Italia en primer lugar, es el mayor centro para el comercio mundial de calzado: las exportaciones/importaciones entre países de la UE, las exportaciones/importaciones hacia y desde Europa. *Calzado con capellada de cuero*, constituyeron casi el 59% del valor de las importaciones de la UE, el siguiente grupo de producto más grande fue el *calzado con capellada de materia plástica o de goma*, que explicaron el 15% de las importaciones totales de la UE, seguidos por el *calzado con capellada textil*. Las *partes de calzado* (incluidas dentro de otro calzado) explicaron el 9% de las importaciones en 2008.

Un modelo para la exportación: acercamiento al mercado europeo

Las mejores oportunidades para los exportadores emergentes se pueden encontrar en nichos como por ejemplo, el calzado casual hecho de material reciclado, el calzado ético, las ojotas (flip-flop), los clogs, el calzado deportivo (de estilo urbano) con impresiones, botas sandalias, sandalias moldeadas o calzado de noche. Aunque estos nichos sean menos afectados por la recesión, un precio accesible es importante así como el comfort y buen diseño. En la medida que la industria madura busque maneras de recortar sus costos y de innovar, habrán oportunidades para formar alianzas de trabajo con empresas que todavía quieren mantener el control de su negocio pero que deberían prepararse para producir en un país de costos más bajos.

La distinción principal en el mercado de calzado en términos de distribución o fuente de provisión está entre la *distribución del especialista y la distribución del no especialista*. En la *distribución del especialista* el producto es manejado por importadores/mayoristas o agentes y minoristas todos especializados que tratan sobretodo con diversos tipos de calzado. En UE los *minoristas especialistas* representaron el 58% de la distribución de calzado. Se organizan bajo la forma de grandes cadenas de almacenes o grandes grupos de compras, o son pequeños almacenes independientes. En la *distribución del no especialista*, el calzado es apenas uno de muchos productos manejados por los minoristas en cuestión. Ellos compran de importadores/mayoristas especializados o directamente a fabricantes extranjeros. Los *minoristas no especialistas* incluyen almacenes de deportes, almacenes de ropa, grandes almacenes, super/hipermercados, discounters, outlets y puestos de mercados. Este canal representó el 42% de distribución del calzado en 2008 y crece rápidamente como la mayor parte de estos outlets que ofrecen calzado a precios bajos.

B. NOTAS INTEGRATIVAS (ANEXO 1)

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

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.

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.

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 todo el mundo 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.

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

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.

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 OEM¹ (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.

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

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

¹ Producción a través de terceros: OEM es el acrónimo de Original Equipment Manufacturer

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.

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).

C. Análisis comparativo y plan estratégico

Análisis comparativo

Los países para el estudio de análisis comparativo han sido elegidos tomando en consideración un mix de tendencias establecidas desde hace mucho tiempo e innovadoras, una representación de ambas desde el lado de la oferta y del lado de la demanda. China, Brasil e Italia fueron introducidas en el documento “Reporte Global de la Industria de Calzado” descriptos en el cuadro internacional en el cual el mercado del calzado se divide en 4 macroregiones principales: Norte, América Latina, Sur y Oriente. Los países son: China, Brasil, Italia en comparación con Colombia. Las oportunidades de desarrollo, calculado sobre la base 100%, en el escenario de posicionamiento competitivo es : Brasil 80%, sector en fase de desarrollo, China 90%, sector en fase de desarrollo, Italia 45%, sector en fase de madurez, en disminución y Colombia 45%, sector sigue siendo en réves, todavía en fase inicial .

Plan estratégico

En esta última parte del documento se propondrán una serie de acciones de dirección estratégica con el objetivo de reforzar la capacidad competitiva de las empresas colombianas objeto de la análisis, tanto en los aspectos específicos vinculados a la capacidad de exportar, como en general para incrementar la eficiencia en el plano productivo y de desarrollo de los productos.

Para cada una de las empresas seleccionadas se ha realizado un detallado reporte que ha tenido como objetivo trazar un perfil de las capacidades y debilidades, sobretodo desde el punto de vista de la propensión a la exportación de las compañías y de su posicionamiento en los varios mercados. Para cada una de ellas fue realizado un análisis FODA (puntos de fuerza y de debilidad, amenazas y oportunidades). Se han resaltado de esta manera las exigencias comunes: una capacidad productiva con líneas de trabajo relativamente modernas y suficientemente bien organizadas, una producción propia con una cultura de desarrollo del producto (no siempre sostenida por métodos adecuados), un posicionamiento en el mercado interno fuerte, y una buena predisposición a la exportación (no todos).

Más aún que los puntos de fuerza es importante compartir la valoración precisa de los principales puntos de debilidad sobre los cuales es necesario intervenir en forma atenta y con gran compromiso si se quiere que la transformación en las empresas dedicadas a la exportación se realice efectivamente.

El aspecto precios de venta, en el frente de adecuación del producto. Las empresas visitadas han evidenciado grandes brechas en términos de obsolescencia de productos. La inadecuación tecnológica: producto tan pobre de contenidos modernos que tiene que ser realizable con un fuerte aporte de manualidad con todas las consecuencias que esto implica en términos de costo de producción, de constancia y de niveles de calidad

Realizado este (severo) análisis sobre los principales puntos de debilidad comunes a las empresas analizadas, va dicho que existen oportunidades de consolidación y crecimiento a través de las cuales ejecutar la estrategia de consolidación de exportación que la presente intervención pretende definir.

La estrategia incluye:

- *Actualización tecnológica*

- *Potenciamiento desarrollo productos (estandar y contenido creativo)*
- *Mejoramiento del conocimiento de los mercados*

En conclusión se proponen algunas líneas de acción que se consideran pueden servir para apoyar a las empresas locales en el potenciamiento de las capacidades evidenciadas en los puntos precedentes y que representan los requisitos esenciales para aumentar la exportación hacia países fuera del continente sudamericano:

- Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología
- Desarrollo del laboratorio de certificación
- Desarrollo de un centro estilo de “sector”
- Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”