



Análisis comparativo y plan estratégico :

*Brasil, China, Italia con posicionamiento
competitivo del sector del calzado colombiano.*

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

23 de enero de 2011

Sommario

1.	Análisis competitivo	4
1.1.	Objetivos del análisis comparativo	4
1.2.	Selección de los factores de comparación	5
1.3.	Selección de los países y productos para la comparación	7
1.3.1.	Países	7
1.3.2.	Productos	8
1.3.3.	Referencias estadísticas	8
1.4.	Plan de análisis Comparativo.....	9
1.4.1.	Brazil.....	9
1.4.2.	China.....	16
1.4.3.	Italia	23
1.4.4.	Colombia.....	31
1.4.5.	Posicionamiento comparativo de Colombia.....	38
2.	Plan estratégico	39
2.1.	Análisis FODA	39
2.2.	Propuesta de líneas de acción / intervención	45
2.2.1.	Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología	45
2.2.2.	Desarrollo del laboratorio de certificación	45
2.2.3.	Desarrollo de un centro estilo de “sector”	45
2.2.4.	Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”...	46

1. Análisis competitivo

1.1. Objetivos del análisis comparativo

El propósito del análisis comparativo aplicado a un sector entero es mejorar productos, procesos industriales y las condiciones generales del negocio para mejorar el encuentro de oportunidades globales de mercado, identificando problemas y cuellos de botella y las posibles fuentes de ventajas competitivas.

El análisis comparativo exige una comparación estructurada de la industria en el país objetivo, Colombia, y en un número de países clave, representando a los competidores del mercado así como los mejores.

Por un lado, el análisis multi-país permite una mirada más profunda de las tendencias globales de la industria tanto para el lado de la oferta (exportadores/productores) como de la demanda (importadores/consumidores). Por otra parte, el análisis de la brecha entre la performance de Colombia y los países que son punto de referencia a nivel internacional respalda la concepción de específicas estrategias de desarrollo y marketing para el sector del calzado.

Mientras que los resultados realizables y las soluciones adoptadas en otras naciones no son fácilmente transferibles a realidades diferentes, considerando la influencia relevante de restricciones intrínsecas tales como la disponibilidad y la calidad de materias primas y la dimensión del mercado interno, el ejercicio del análisis comparativo prevé un significativo chequeo comparativo del sector del calzado de Colombia y ofrece indicaciones distintivas para estrategias viables y valiosas de mejora.

El análisis comparativo ha sido estructurado en tres pasos:

<i>1. Fase de planificación y Calificación del país</i>	Identificación de factores de comparación cuantitativos y cualitativos, selección de grupo de productos focus y países “puntos de referencia”
	Revisión sectorial país por país y reconocimiento de las prácticas industriales
<i>2. Análisis Comparativo</i>	Confrontación con los puntos de referencia en los parámetros cuantitativos y cualitativos a nivel de grupo de productos y sectorial
<i>3. Posicionamiento de la industria de Colombia</i>	Encontrar las potencialidades y dificultades relativas del sector de calzado de Colombia que respalden el plan estratégico



1.2. Selección de los factores de comparación

De acuerdo a los resultados de la calificación global, documento primero de 11 octubre 2010¹ (Reporte Global de la Industria de Calzado), han sido identificados un set de ocho factores de comparación de dominio para que cumplan las exigencias de un vasto rango de valoración de los países punto de referencia así como para calcular en un marco de 20 puntos las características críticas del sector que probablemente tendrán los impactos más significativos una vez enfocados y mejorados. Los ocho set son:

1. Costos laborales
2. Recursos de tierra
3. Disponibilidad materia primas
4. Complementos industriales
5. Ventas de mercado
6. Estructura industrial
7. Requisitos ambientales
8. Índice de inversión

Los ocho factores de dominio han sido investigados para cada país del análisis comparativo sobre la base de información de primera mano disponible para los expertos del equipo, gracias a sus contactos sectoriales de larga data y experiencia, monitoreo continuo del sector de calzado dimensional internacional y los datos y los estudios oficiales existentes disponibles.

La valoración estructurada de la industria del calzado de cada país ha sido conducida proporcionando calificaciones cuantitativas y cualitativas claves de los factores de dominio.

Las observaciones cualitativas refieren principalmente a aspectos que no pueden ser capturados por índices numéricos significativos pero igualmente proporcionan un trasfondo esencial requerido para comprender el estado actual del arte y concebir una estrategia de desarrollo.

El análisis comparativo se ha realizado con un enfoque cuantitativo basado en un número seleccionado de indicadores clave.

Las performances de los países han sido comparadas en la escala del sector y, cuando corresponde, destacando el resultado específico para cada uno de los grupos de productos focus seleccionados.

La comparación de los índices cuantitativos tomados en consideración han sido los siguientes:

- Parámetros socioeconómicos generales
- Producción por grupos de producto
- Consumo por grupos de producto
- Exportación por grupos de producto
- Importación por grupos de producto
- Productividad total del sector
- Magnitud de los factores de costo claves
- El promedio de precios por grupos de producto

En general la comparación ha incluido los últimos datos anuales totales/promedio disponibles. No obstante los indicadores del tamaño de mercado del país, tales como producción y exportación, también han sido seguidos uno a uno en el último período para identificar tendencias, crecimiento y volatilidad. Esto prevé un cuadro dinámico de las tendencias de la industria, ofreciendo una clara visión de la probable evolución futura de las actuales diferencias entre países.

La disponibilidad de datos numéricos confiables y exactos ha sido una preocupación general mientras se valuaban los índices. Las fuentes de datos para el sector del calzado son limitadas y no exhaustivas. Existe insuficiente información recuperada y publicaciones debido a la falta de acuerdos institucionales y de organización, junto a incertidumbres con relación a la parte sumergida de la industria, que representa a menudo una parte significativa de la economía del sector.

Estas situaciones son habituales en el caso de Colombia donde las exportaciones del país no son reportadas a la base de datos de COMTRADE desde el momento en que están solamente presentes como datos espejo y las cifras de producción oficial se creen que subestiman sustancialmente la verdadera situación.

Esta restricción ha sido superada, en parte, focalizando el análisis en los parámetros esenciales de dimensión del mercado del sector, del potencial y de la competitividad. Por otro lado, los datos recogidos han sido comprobados y ajustados para que existiera consistencia, por el equipo de expertos de acuerdo a un enfoque consolidado basado en información cruzada, de fuentes multilaterales (Instituto de Estadística Europeo, EUROSTAT) y corporativas (Satra).



1.3. Selección de los países y productos para la comparación

1.3.1. Países

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.

-Un “Norte” del mundo, un Occidente, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa, junto a Oceanía, que se afirma como mercado de consumo; América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume, así como el “Sur” del mundo, entendido como Medioriente y África, mientras que el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente. Italia se confirma como la excepción, la “anomalía Italia”. Aquí opera de hecho una cadena industrial de cuero y calzado que produce y exporta, a pesar de que se coloca entre los países “maduros” de Europa, es una región insertada, en lo que refiere a este sector, entre los mercados exclusivamente consumidores. -

China

El mayor exportador mundial, detenta según las estadísticas cuantitativas SATRA (número pares), el 63% del mercado mundial. La producción en el 2008 fue de más de 10 mil millones de pares, de los cuales más de 8 mil millones fueron exportados.

Brasil

El tercer productor mundial de calzado. La producción en volúmenes (datos SATRA) en el 2008 fue de 816 millones de pares, las exportaciones de 165,8 millones de pares, las importaciones de 39,3 millones de pares. Brasil es el país que presenta el mayor aumento de consumo interno, estimulado por el incremento del crédito y los programas de redistribución del ingreso.

De este aumento del consumo se han beneficiado las importaciones que, en cuatro años, han crecido 4.4 veces. Este mercado presenta un fuerte progreso del consumo, a beneficio de las importaciones, de una reducción de las exportaciones en términos de volumen (de 56% del calzado en cuero y de 22% del calzado de plástico), pero un aumento de los precios medios de las exportaciones, que se diluyen en muchos mercados (15 países representan el 81% de las exportaciones), demostrando la cultura exportadora del segmento, que siempre ha ocupado un papel destacado en el comercio exterior de la industria brasileña de transformación.

Italia

Italia es el principal centro de canalización de la importación/exportación del calzado a nivel mundial. Según los datos SATRA, en número de pares, la producción en 2008 fue de 225,2 millones de pares, las importaciones de 352,6 millones de pares, las exportaciones de 221,8 millones de pares.

Italia continúa siendo el mayor productor de calzado de la UE por lejos, a pesar de que la producción ha ido disminuyendo constantemente. Italia tiene aquí una posición líder en el mercado internacional y es conocida por su calzado de alta calidad, buen diseño y su capacidad para innovar.

1.3.2. Productos

Los productos individualizables en las estadísticas internacionales están comprendidos en la lista COMTRADE con el número 64 “Calzado, polainas y similares, partes de estos artículos” .

Código	Descripción del producto
'TOTAL	Todos los productos
'6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa
'6402	Los demas calzados con suela y parte superior de caucho o plastico.
'6404	Calzado con suela de caucho, plastico, cuero natural o regenerado y pa
'6406	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmi
'6405	Los demas calzados.
'6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plastico, c

1.3.3. Referencias estadísticas

(1). Datos socio-económicos del Banco Mundial. (2) Datos SATRA sobre los volúmenes de producción y el comercio de calzado. (3) Datos COMTRADE para indicar el valor en dólares del comercio internacional de calzado. (4) datos de Eurostat sobre los valores de producción y volúmenes del comercio europeo de calzado. (5) Datos de la investigación PISIE sobre los precios y otra información sobre la estructura del sector industrial.



1.4. Plan de análisis Comparativo

1.4.1. Brazil

Contexto

- Superficie del país: 8.456.510 km².
- Población: 196.342.592
- PBI: US\$ 1.314.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% PBI sector			Inflación	Población activa			% Fuerza de Trabajo sector			Desoc.	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	miles	%M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
10.514	6,8	28,1	65,2	4,9	99.945	56,5	43,5	16,9	22,8	60,3	8,1	133.609	152.995

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 5,34,
 - bruto US\$ 6,54,
 - salario mínimo legal mensual US\$ 396,55
- Consumo calzado por cápita: 3,5 pares

Industria del calzado

Aunque la primera fábrica de calzado en Brasil fue fundada en el lejano 1898, por lo menos en los 70 años siguientes este tipo de industria siguió siendo muy pequeña y limitada al mercado local. Hacia finales de los años 60, en cambio, un número discreto de empresas identificó las nuevas oportunidades de exportación, sobretodo hacia los Estados Unidos y Canadá. Desde entonces el país se ha convertido en uno de los mayores productores mundiales del sector, con Estados Unidos como principales clientes.

La declinación como país líder en exportaciones, sin embargo, comienza en 2008. Los 166 millones de pares exportados en ese año son ampliamente inferiores a los 212 millones de pares exportados en el

2004. De todos modos, 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. .

Sin duda, el del calzado, continúa siendo un sector industrial de máxima importancia en el cuadro de la industria brasileña, no sólo en términos de valor de las exportaciones (aproximadamente 1.9 mil millones de dólares, un 1.2% del total del valor de las exportaciones), sino también por el número de trabajadores empleados en el sector, de aproximadamente 300.000 empleados directamente en la producción y aproximadamente una cantidad similar de empleados indirectos.

Más o menos de la misma forma en la cual el sector taiwanés del calzado, delocalizó la producción en China, en los últimos años '80, para seguir siendo competitivo, 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. No obstante las infraestructuras de Ceará y de Bahía siguen siendo gente relativamente débiles, se carece de un sistema de cluster, por el cual muchas materias primas deben transportarse desde los estados del sur. Los técnicos y los trabajadores especializados se encuentran con dificultad, aunque el sector del calzado tiene una mayor relevancia en el noreste poco industrializado con respecto al sur. La opción, sin embargo, parece haber sido oportuna debido también a que el Real se ha revaluado constantemente y por lo tanto la ventaja competitiva salarial ha permitido que las regiones del norte empleen hoy más de un tercio de los trabajadores del sector. En enero de 2007 Ceará había superado la producción de Río Grande do Sul en términos de número de pares exportados (9.3 millones contra los 6.1 millones de Río Grande). Sin embargo, aunque los volúmenes de exportación eran mayores, los valores en términos monetarios eran inferiores, debido a que el segmento del mercado ocupado por la producción de Ceará era muy bajo, entorno a los 3.2 dólares, contra los 17.10 dólares por par del calzado producido en el sur más industrializado.

Hoy en día, es opinión de muchos operadores brasileños del sector que la actual ventaja competitiva de delocalización al noreste no será suficiente para compensar la nueva revaluación de la moneda brasileña y por lo tanto en el futuro Brasil no podrá ocupar la misma posición industrial en el sector calzado que ocupa actualmente.

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.

Todas las máquinas útiles para la producción, desde las cosedoras a las máquinas de terminación están disponibles localmente. Todo esto en conjunción con la fuerza del mercado local hace a Brasil



sólidamente ligado al sector productivo del calzado, a pesar de la revaluación de la moneda, que disminuye la competitividad de las exportaciones.

Desde el punto de vista de la moda, el sector brasileño tiene sus puntos de fuerza sobretudo en el segmento de mujer, desde los años 60. La mayor parte de los productores de calzado “mujer” tiene sus centros de proyección en el sur del país, mientras que el sector “hombre” de la producción se ha colocado un poco más al norte, en San Pablo. El sector “mujer” está sobretudo 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, pero no se corresponde con un área de distrito específica, sino que está esparcida en todo el país entre el norte y el sur.

Estructura de la industria

- Empresas: 8.094
- Empleo: 306.854 trabajadores en su conjunto

Distritos

<u>Area</u>	<u>Empleados</u>
Rio Grande do Sul	114.109
Sao Paulo	50.360
Ceara	49.832
Bahía	31.509
Minas Gerais	26.350
Paraíba	12.350
Diversos	22.074

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<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

Precios

Precios medios del calzado exportado en los principales países clientes entre el 2008 y el 2009, segmento medio:

	País	EUA	REINO UNIDO	ARGENTINA	ITALIA	VENEZUELA
	US\$					
2008	Pares	37.708.586	10.236.315	18.536.579	7.499.305	9.779.594
	PM	12,83	24,89	10,41	19,90	7,94
	US\$	351.242.462	179.420.632	142.373.022	92.181.693	50.238.937
2009	Pares	28.044.844	7.199.447	12.925.721	4.463.643	2.239.123
	PM	12,52	24,92	11,01	20,65	22,44

Detalle importaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Seguridad	-	0,5	1,1	-	-
Deportivo	-	0,7	1,3	-	-
Caucho/plástico	4,0	4,2	5,9	12,6	20,2
Cuero	-	0,5	1,2	2,7	4,3
Textil	3,0	2,2	5,5	2,7	9,4
Otros	2,0	2,2	4,1	10,7	5,4

Detalle exportaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Caucho/plástico	76,0	76,8	77,8	86,0	100,0
Cuero	123,0	124,1	89,1	74,9	54,5
Textil	12,0	14,1	12,1	12,7	8,1
Otros	1,0	2,1	0,7	3,4	3,2



Origen de las importaciones

<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
China	33,6
Vietnam	3,2
Indonesia	1,0

Destino de las exportaciones

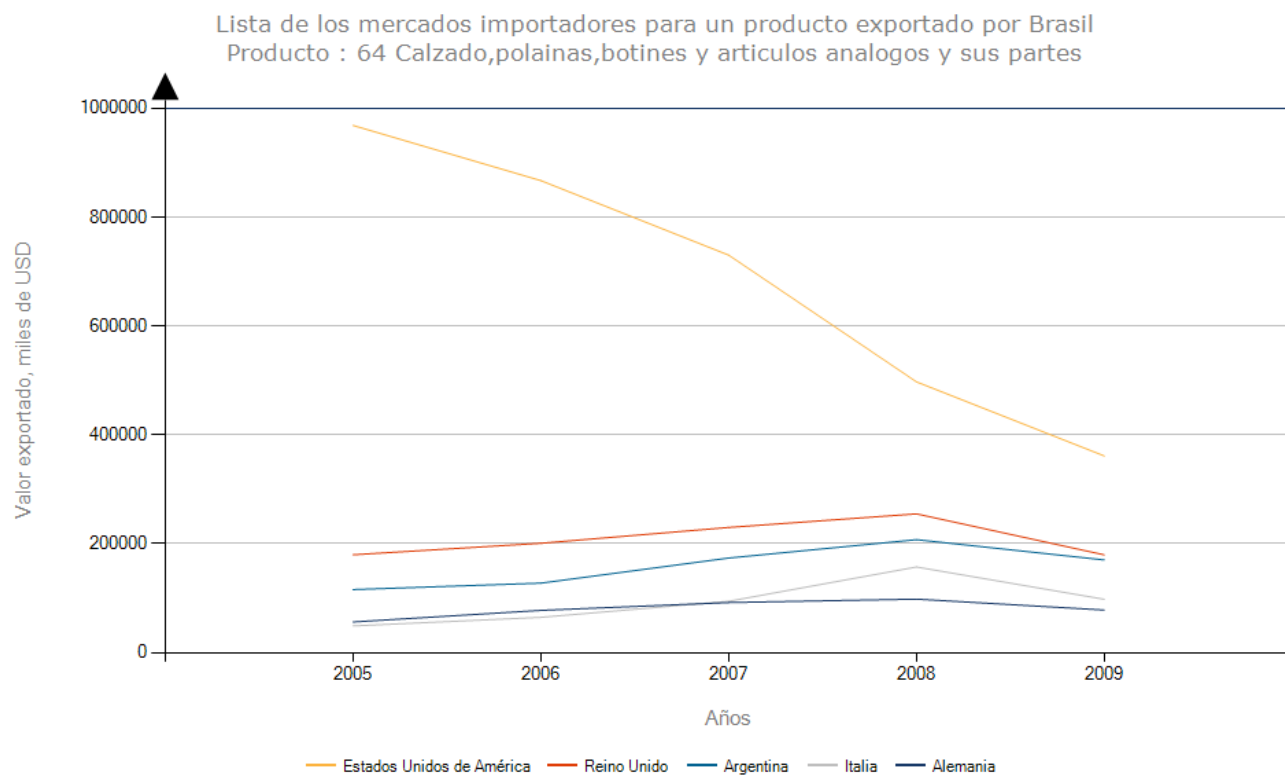
<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
USA	37,7
Argentina	18,5
UK	10,2
Paraguay	11,2
Venezuela	9,8
Italia	7,0
Bolivia	5,5

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	152.994.736	25.347.408	9		-23	6	1	24
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	919.563	852.471	-10	-21	-29	2	2	13
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	353.636	215.770	13	7	-22	8	2	8
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmas	117.069	90.327	8	-3	-19	2	2	14
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	73.240	-1.864	-7	-18	-27	8	1	16
Los demás calzados.	9.323	-5.484	-10	-12	-22	14	0	34
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	4.227	2.597	-23	-40	-66	9	1	34

Gráfica de las exportaciones



1.4.2. China

Contexto

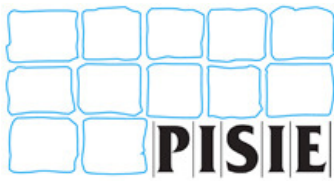
- Superficie del país: 9.326.410 km².
- Población: 1.338.612.968
- PBI: US\$ 4.222.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% Pbi sector			Inflación	Población activa			% Fuerza trabajo sector			Desoc.	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	miles	%M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
6.567	11,6	48,3	40,1	-0,7	776.881	55,3	44,6	3,5	44,5	52	4,3	1.005.688	1.201.534

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 2,62
 - bruto US\$ 3,28
 - salario mínimo legal mensual US\$ 165,13
- Consumo calzado per cápita: 1,5 pares

Industria del calzado

En 1974 la producción de calzado conjunta de Francia, de Italia y de Reino Unido era de 774 millones de pares, frente a 767 millones de pares producidos en China. Solo seis años después, la situación se había invertido, con más de 895 millones de pares producidos en China, y 767 millones de pares producidos en la suma de los tres países citados. Desde entonces, la producción china de calzado ha continuado creciendo de manera imparable y 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 reducción del consumo debido a la crisis financiera del 2008-2009 ha llevado a la cancelación de muchas órdenes. En 2008, China produjo más de 10 mil millones de pares de calzado, de los cuales más del 80% eran destinados a la exportación. Los mayores mercados beneficiarios de las exportaciones chinas son los países de la UE y los Estados Unidos y ésta será la situación previsible también para el futuro. Sin embargo también está en crecimiento el mercado local, sobretodo para responder a las necesidades de una creciente clase media. Es de amplio acuerdo que el mercado local chino ha crecido un 6% en el período 2000-2006, pero se prevé un incremento de la tasa de crecimiento para los años próximos. Habrá una necesidad en aumento de diseñadores y estilistas para la creación de nuevos modelos para el mercado interno, es más se prevé una carencia de más de 300.000 diseñadores especializados.

A pesar de la imponente estructura productiva, que cuenta con 17.000 empresas, 9.000 de las cuales para la producción de calzado en cuero, el sector no tiene un peso importante a nivel nacional, al menos si se compara con los sectores de las telecomunicaciones, el petróleo y la química, el sector automovilístico, energético, etc., pero es importante en algunas áreas o distritos industriales: de hecho el calzado cuenta con más de 2000 entre las que tienen un volumen de facturación superior a los 500.000 euro.

Las fábricas de calzado se dividen en los siguientes segmentos:

- empresas de capital extranjero, incluso Taiwan, Hong Kong
- empresas de capital chino

Y sucesivamente en sub-segmentos

- empresas con propio branding
- empresas que producen OEM (empresas tercerizadas)

Y también

- empresas que producen para el mercado interno
- empresas que producen para otros mercados

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 disminución de las exportaciones no ha sido la causa del cierre de muchas empresas, sino solamente un elemento catalizador, que ha hecho precipitar en tiempos rapidísimos un proceso que ya se estaba gestando.

El cierre de compañías no competitivas había comenzado en 2006 y abarcaba las áreas orientadas a la exploración o de todos modos “maduras”, como Dongguan y Wenzhou, donde los costos de los terrenos y el trabajo habían aumentado progresivamente. También el sector de curtiembres no estaba libre de esta reestructura. Los problemas de compatibilidad ambiental y de mala calidad habían determinado el cierre de cientos de pequeñas curtiembres en 2006 y 2007.

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. Un centenar de compañías de calzado de las provincias costeras habían participado de una conferencia organizada por el municipio y expresaron interés a relocalizarse. También Chongqing se prepara para recibir inversiones de otras provincias, particularmente del Zhejiang, de Shangai, de Taiwán y del Guangdong. Solamente en 2009, 90 compañías del sector han anunciado 13 proyectos de expansión con una inversión de 200 millones de euros en la municipalidad autónoma de Chongqing. Las mayores compañías de calzado tienen ya una o más filiales en provincias diversas a las de la casa madre.

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. Una tentativa siempre en esta dirección era la apropiación de la cadena, por ejemplo productores de cueros que compraban o creaban nuevas fábricas de divanes, productores de calzado que compraban fábricas de suelas o de EVA. Tales experimentos no han sido un suceso, porque los márgenes se estaban erosionando en toda la cadena, no en un fragmento específico.

El cambio no es fácil, muchos empresarios chinos han experimentado el éxito económico y de mercado que los ha hecho crecer a dimensiones importantes. Cambiar de perspectiva, crearse nuevas prioridades - la calidad y la salvaguardia ambiental para dar dos ejemplos -es dejar atrás esas viejas competitividades basadas solamente en el precio, la evasión de las normas y la legalidad-, que hasta hace poco tiempo habían sido los factores claves del crecimiento, no es fácil y no todos siguen este camino, sino que prefieren dirigir sus intereses hacia otros sectores más rentables: en el futuro el sector perderá importancia en el contexto industrial chino a favor de sectores industriales más avanzados.

Estructura de la industria

- Empresas: 17.000
 - Empresas privadas: 49%
 - Joint ventures: 39%
 - Cooperativas: 8%
 - Estatales: 4%
- Empleo: 3.450.000 trabajadores en su conjunto



Distritos

<u>Area</u>	<u>Empleados</u>
Guangdon	1.370.000
Fuijan	950.000
Zheijang	950.000
Otros	31.509

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
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

Precios

Precio de fábrica

- Calzado de nivel medio alto : 10-15 euro por par, en el negocio 20-30 euros por par
- Nivel bajo: 4-5 euros por par, en el negocio 8-10 euros por par
- El recargo de la fábrica al consumidor es aproximadamente el 100%.

Precio en negocio

Zapatillas de plástico: 1-2 euros por par en el negocio o en el mercado

- Botas 30-50 euros por par en el negocio
- Calzado deportivo: de marca (Anta o similares) 20 euros por par en el negocio, no de marca 5-8 euros por par
- Existen también muchos descuentos, todo el año con precios de 2-5 euros por calzado en cuero sintético, botas, etc. Precios a la mitad o al 30% del precio inicial.
- Y existen también los centros comerciales de lujo, con calzado de Prada y Gucci, donde los precios son iguales a cualquier negocio de la misma marca en el mundo

- Por lo tanto la variación entre el calzado que cuesta menos, digamos 3 euros en el mercado en liquidación, y el que cuesta más, digamos un calzado importado de Prada (o similar) de 400 euros, es muy amplio y existen productos para cualquier tipología de consumidor

Detalle importaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Caucho/plástico	4,0	4,2	5,9	12,6	20,2
Cuero	-	0,5	1,2	2,7	4,3
Textil	3,0	2,2	5,5	2,7	9,4
Otros	2,0	2,2	4,1	10,7	5,4

Detalle exportaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Caucho/plástico	3.262,0	3.824,0	4.355,0	4.670,0	4.248,0
Cuero	1.135,0	1.360,0	1.392,0	1.313,0	1.109,0
Textil	943,0	1.115,0	1.288,0	1.440,0	1.393,0
Otros	500,0	620,0	620,0	753,0	1.304,0

Destino de las exportaciones

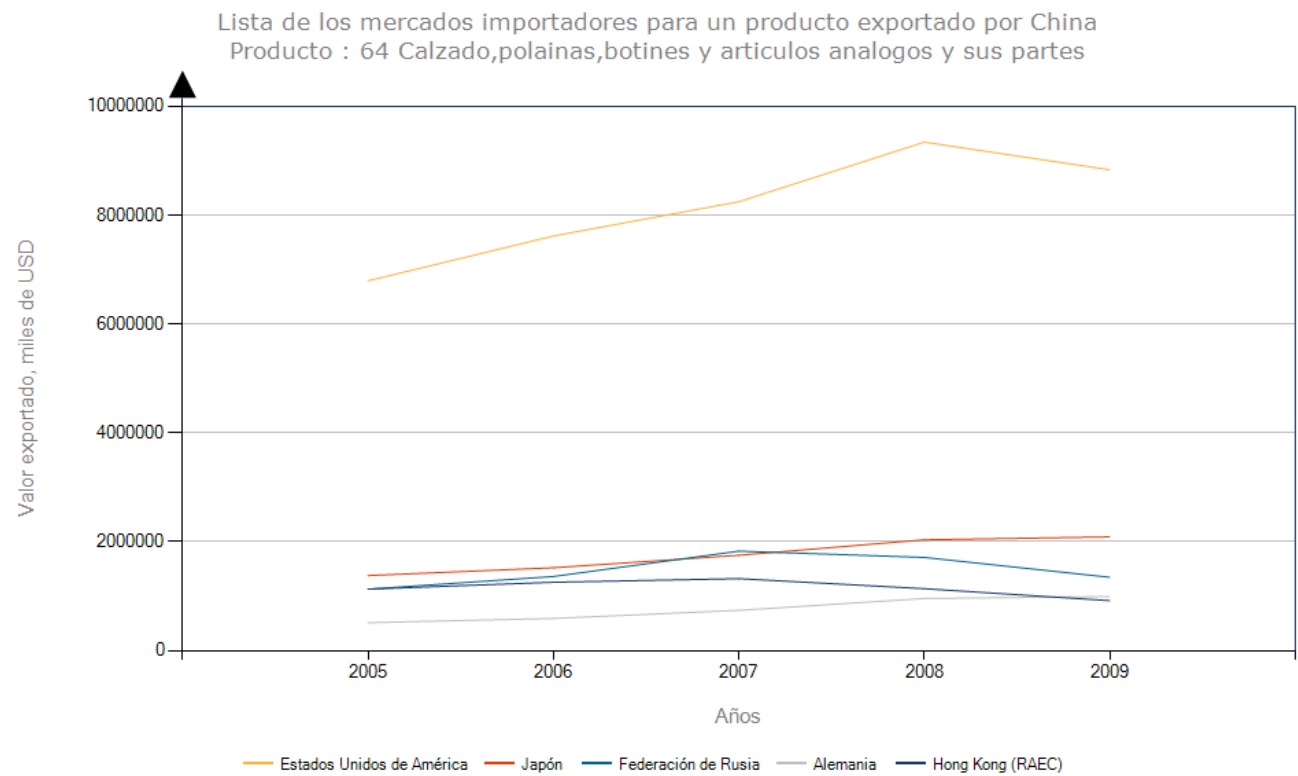
País	Millones de pares
USA	1.919,0
Japón	531,0
Alemania	249,0
España	243,0
Reino Unido	219,0
Rusia	177,5
Italia	176,0
Francia	150,0
República Checa	143,8
Sudáfrica	139,6

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	1.201.646.720	196.091.520	14		-16	6	10	1
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	11.055.354	10.971.831	14		4	8	56	1
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	8.305.873	7.876.344	2	17	-15	2	20	1
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	4.164.021	4.049.202	16		4	8	40	1
Los demás calzados.	2.700.287	2.696.540	29	53	-20	14	62	1
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmas	1.445.068	1.197.843	27	23	-10	2	24	1
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	345.665	344.026	17		4	9	38	1

Gráfico de las exportaciones



1.4.3. Italia

Contexto

- Superficie del país: 294.020 km².
- Población: 58.126.212
- PBI: US\$ 2.399.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% PBI sector			Inflación	Población activa			% Fuerza de Trabajo sector			Desocupación	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	Miles	% M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
29.109	1,8	25,1	73,1	0,8	24.969,0	59,2	40,8	3,9	27,8	68,3	7,8	410.385	404.653

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 11,53,
 - bruto US\$21,68.
- Consumo calzado per cápita: 6,1

Industria del calzado

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. Los productores italianos de la cadena del sector están actualmente bajo presión y eso causa una intervención continua de reestructura reposicionamiento de las empresas.

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

producción local está ya notablemente disminuida, de los 500 millones de pares en los años 90 a 390 millones de pares en el 2000 y más aún, con 225 millones de pares en el 2008.

La crisis financiera reciente ha reducido aún más la producción y las exportaciones. Sin embargo la caída de la producción es constante y es consecuente a la reducción de las exportaciones, que procede con un ritmo de -10% cada año.

Por lo tanto los operadores italianos han ampliamente delocalizado la producción fuera de Italia, primero en los países orientales de Europa, en algunos países mediterráneos de África, sobretudo de Túnez y por último en India, China y Vietnam.

El aumento repentino de las importaciones desde China han inducido a las asociaciones empresariales italianas del sector a pedir a la Comisión Europea la puesta en marcha de algunas medidas antidumping y han aumentado las inversiones para la promoción de la marca “Made in Italy”.

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 de la cadena se han convertido hacia otras producciones. La mayor parte ha transferido simplemente su producción al extranjero.

En China ahora están los mayores productores de suelas PU, más allá de muchas empresas en joint venture que producen calzado. Por lo tanto las empresas italianas se adaptan a las nuevas condiciones del mercado de la producción intentando mantener el liderazgo en la tecnología y la moda y construyendo sólidos vínculos con los países emergentes en la producción.

Italia es aún el lugar de la planificación, con ferias como Lineapelle, Simac y Tanning Tech, las más importantes en el mundo para encontrar todo lo necesario para la producción.

Estructura de la industria

- Empresas: 6.263
- Empleo: 85.918 trabajadores en su conjunto



Distritos

<u>Area</u>	<u>Empleados</u>
Marche	23.991
Veneto	17.177
Toscana	16.408
Puglia	8.560
Lombardia	6.544
Campania	6.392
Diversos	6.846

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<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

Precios

La estructura de los precios en Italia se compone como sigue: materiales y costo de producción 32%, promoción y publicidad 12%, márgenes de producción 4%, márgenes de la distribución 52%

Precios ejemplares practicados en los negocios

Segmentos de precio:	Medio -alto US\$	Medio US\$	Medio-bajo US\$
Calzado hombre	200,00	110,00	89,00
Calzado dama clásico	125,00	79,00	69,00
Calzado dama moda	270,00	199,00	119,00

Detalle producción

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Cuero	192,5	176,1	172,5	173,6	157,3
Hombre	58,2	49,5	47,4	44,9	41,2
Mujer	98,0	92,6	91,3	94,2	84,7
Niño	19,8	18,0	17,3	16,6	15,2
Deportivo	12,0	11,6	12,5	14,1	12,7
Seguridad	1,9	1,6	-	-	-
Otros	4,3	4,4	3,9	3,8	3,5
No cuero	88,5	74,1	71,5	68,3	67,9
Seguridad	0,7	0,7	0,6	0,6	2,0
Deportivo	6,3	5,1	5,5	5,4	11,4
Sandalías	5,4	5,9	5,2	2,7	2,2
Sintético	-	-	-	-	16,5
Caucho	7,9	5,6	7,8	8,9	6,7
Zapatillas	22,8	15,1	13,6	13,5	13,0
Otras	17,9	16,4	16,3	15,2	16,1



Detalle importaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Cuero	108,7	124,9	137,2	132,2	130,7
Sintético	97,4	99,0	113,3	135,8	108,7
Caucho/plástico	2,6	5,0	4,1	3,7	4,2
Zapatillas	35,7	43,3	49,8	44,8	42,5
Otras	67,0	59,5	59,2	73,5	66,5

Detalle exportaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Cuero	176,8	166,7	163,5	162,2	143,8
Sintético	49,4	46,0	43,2	45,3	43,7
Caucho	4,5	3,0	4,1	5,1	3,0
Zapatillas	16,6	11,6	10,6	10,3	9,2
Otras	32,0	21,7	22,2	22,4	222,1

Origen de las importaciones

<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
China	176,0
Vietnam	26,0
Rumania	23,7
Bélgica	14,6
Túnez	12,0
India	10,4
Indonesia	9,3
Bosnia Erzegovina	8,7
Albania	7,7
Brasil	7,0

Destino de las exportaciones

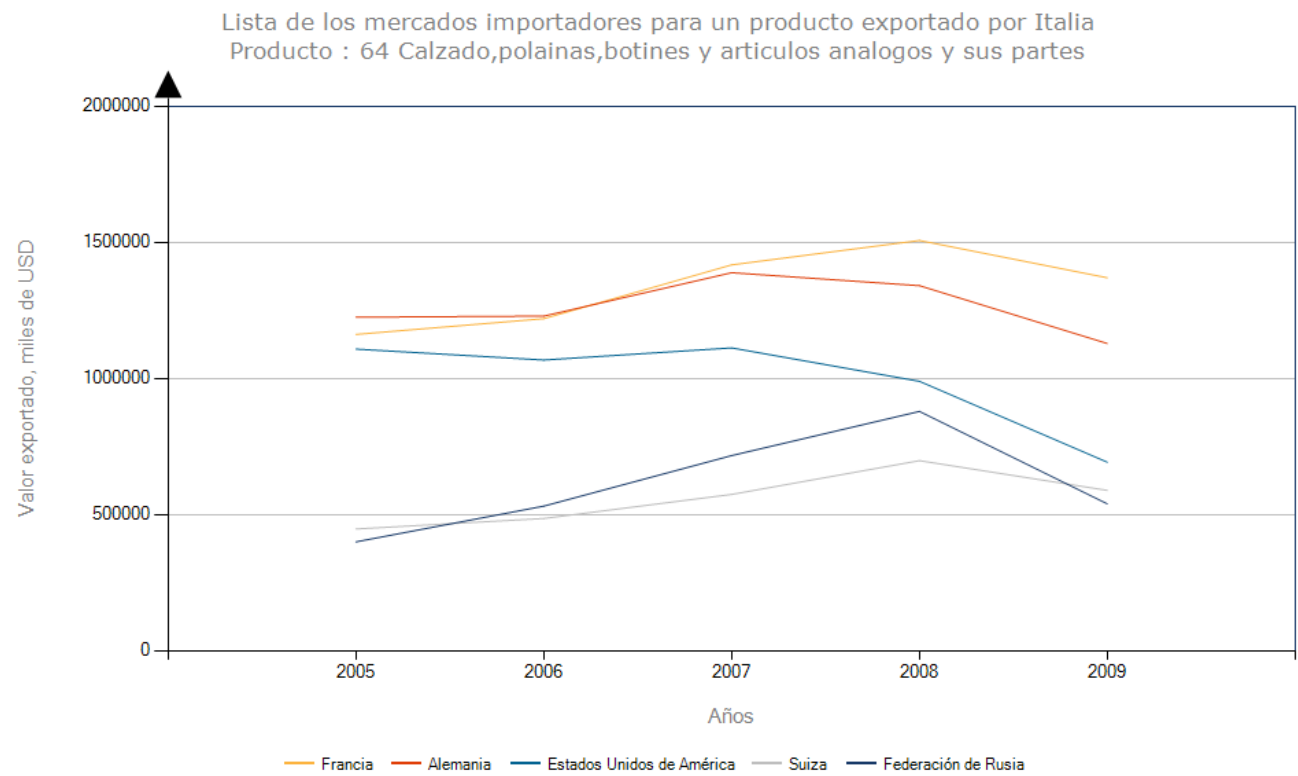
<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
Alemania	36,4
Francia	34,3
Reino Unido	15,7
Estados Unidos	15,0
España	11,5
Suiza	10,0
Holanda	9,7
Bélgica	7,5
Rusia	7,4

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	405.178.528	-7.161.792	4		-25	6	3	7
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	6.762.727	3.847.660	3	-10	-21	2	16	2
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las plantas	856.559	151.339	-10	-15	-19	2	14	2
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	630.929	-115.944	2	-7	-19	8	3	6
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	518.050	-160.261	7	-1	-18	8	5	4
Los demás calzados.	137.768	58.573	5	-4	-15	14	3	2
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	93.450	55.009	6	-3	-9	9	10	2

Gráfico de las exportaciones



1.4.4. Colombia

Contexto

- Superficie del país: 1.038.700 km².
- Población: 45.644.023
- PBI: US\$ 249.800.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% PBI sector			Inflación	Población activa			% Fuerza de Trabajo sector			Desoc.	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	miles	%M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
8.936	6,8	28,1	65,2	4,9	99.945	56,5	43,5	16,9	22,8	60,3	8,1	133.609	152.995
8.936	8,6	36,5	54,9	4,2	18.550	64,3	35,7	17,5	19,8	62,7	12,0	32.868	32.853

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 2,59
 - bruto US\$3,89
 - salario mínimo legal mensual US\$ 354
- Consumo calzado per cápita: 1,6 pares

Industria del calzado

El sector 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.

Tradicionalmente, en la producción de calzado colombiano se utilizan materias primas como caucho o plástico, pero el uso principal es el cuero. Esto es debido a que éste se obtiene en el mercado nacional sin necesidad de importarlo, lo que otorga a la industria colombiana del calzado una ventaja comparativa, ya que este producto tiene un precio más alto en otros países. 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. Además existe un segmento de mercado que demanda un calzado de mayor calidad, con mejor diseño y calidad de las materias primas.

Por lo tanto, a pesar de algunos inconvenientes, como el informal, existen posibilidades de negocio para las microempresas en cuanto a competencia por precio. Se trata de un calzado de no mucha calidad pero con un precio muy accesible.

De esta forma se ha llegado a un desarrollo de distrito de pequeñas y medianas empresas. Los distritos a menudo están compuestos de muchas empresas que producen y venden calzado terminado, pero faltan empresas especializadas en los productos intermedios.

También el sector de curtiembres muestra carencias y en el conjunto la mayor parte de materias primas y componentes para la producción del calzado vienen de China, Ecuador, Brasil e Italia. De China, en primer lugar, se importan los componentes principales sobretudo para el calzado femenino. De Ecuador, se importan principalmente los cueros crudos, de una mejor calidad respecto a los colombianos. De Brasil, se importan los componentes para el calzado deportivo y casual. De Italia, sobretudo los componentes para el calzado clásico.

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. Un ejemplo típico de este sector está representado por el distrito de Bucaramanga, donde el segmento productivo más importante es el calzado femenino “abierto” estilo “de moda”, luego el sector del calzado masculino y el calzado para los niños.

El sector manufacturero de Bucaramanga 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 de Bucaramanga.

Según el responsable de las asociaciones empresariales locales (ASOFACALS - Asociación de fabricantes del distrito de San Francisco, ACICAM - Asociación Colombiana de Industriales de Calzado y ASOINDUCAL - Asociación regional de Industriales de Calzado) las empresas que operan en el territorio son más de 5.000, pero los inscriptos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga no superan las 800 unidades.

Estructura de la industria

- Empresas:13.124
- Empleo: 30.000 trabajadores en su conjunto



Distritos

<u>Area</u>	<u>% Actividad</u>
Antioquia (Medellín)	27,1
Valle (Cali)	26,9
Bogotá	20,2
Santander (Bucaramanga)	10,3
Caldas (Manizales)	9,5
Diversos	6

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
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

Precios

<u>Calzado</u>	<u>Precio mínimo US\$</u>	<u>Precio máximo US\$</u>
Sandalias femeninas finas	2	20
Calzado masculino	10	25
Botas femeninas	30	500
Infancia	12	20

Encuesta de precios en Bucaramanga

(Tipo de cambio COP 1.000 = US\$ 0,528)

La moda: punto de venta del productor al público, al detalle, Sandalia femenina abierta fantasía de moda cuero COP 120.000, botas COP 140.000

Detallista: calzado cuero de bajo precio para hombre COP 70.000 los más nuevos y los saldos a COP 30.000 calzado cerrado con lazos y suela de caucho

Faletti: fabricante y detallista, puro cuero, calzado cerrado todo cuero COP 95.000, nobuk COP 85.000, mocasin COP 90.000, calzado tipo “náutico” suela de caucho binaca COP 75.000

La boutique: detallista de lujo, ballerina alta COP 128.000, ballerina baja COP 118.000, sandalia mujer elegante taco alto COP 142.000, calzado decolté cerrado taco alto COP 140.000

Distinguidos: detallista de lujo, vende calzado masculino de Gambinelli, sector de alta gama de Cali, mocasin todo cuero COP 320.000, el más caro, todos los demás pares, derby etc... a COP 300.000, tipo confort con suela de caucho COP 189.000. Calzado de la fábrica “Costa azul” de Pereira, COP 218.000 diverso calzado cerrado todo cuero.

- El recargo incluye 16% iva.
- Los precios de fábrica son:
 - sandalias femeninas de moda y de cuero, min. COP60.000 –max. COP 70.000
 - el calzado femenino de masa, sandalias y zapatos cerrados min. COP 22.000 – 26.000
 - el calzado de Faletti están entorno a COP 40.000
 - el calzado de Gambinelli entorno a COP 80.000

Detalle producción

<u>Calzado</u>	<u>Fracción de mercado</u>
Sandalias femeninas finas	70%
Calzado masculino	10%
Botas femeninas	5%
Infancia	15%

Origen de las importaciones



<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
China	18,9
Ecuador	3,1
Brasil	2,1

Destino de las exportaciones

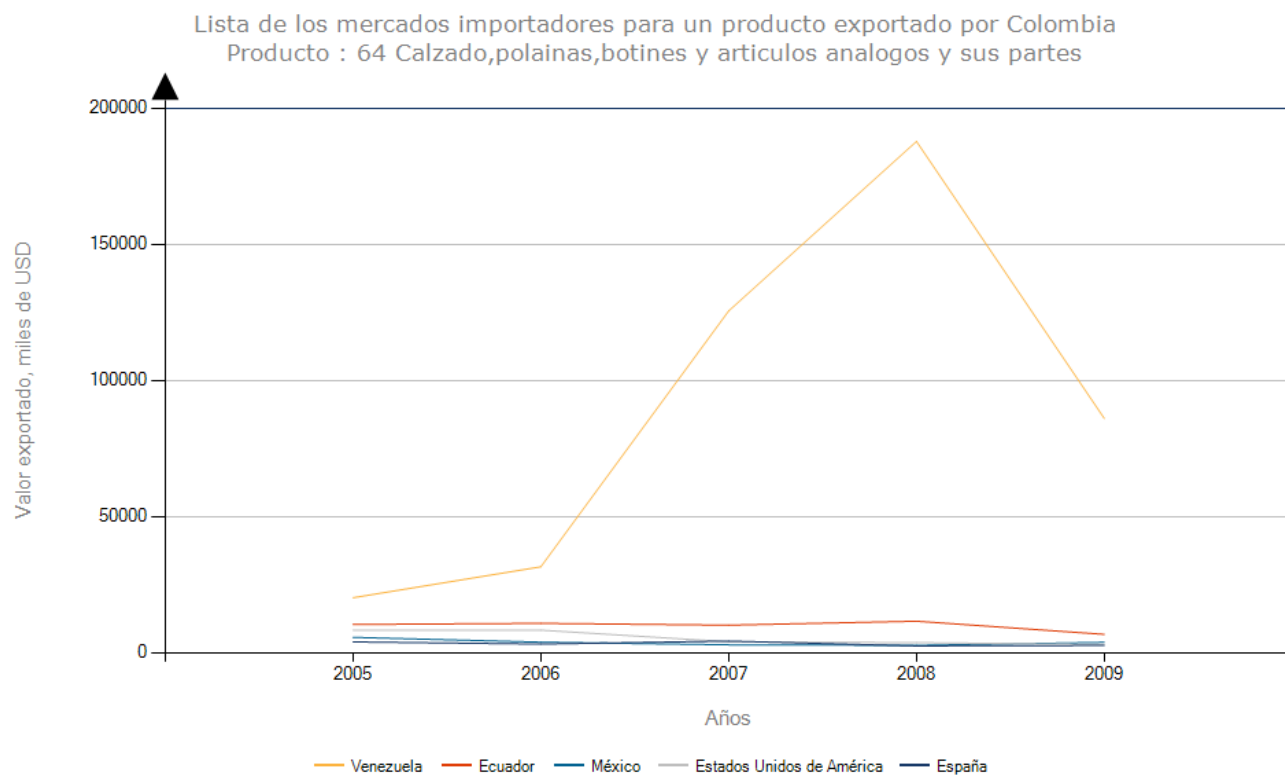
<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
Venezuela	2,5
Ecuador	1,5
Estados Unidos	1,0

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	32.852.986	-44.686	14		-13	6	0	57
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmas	85.126	79.624	84	34	-39	2	1	18
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	18.020	-47.232	-7	-16	-62	2	0	58
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	6.625	-93.675	-10	-20	-74	8	0	50
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	1.038	-62.867	-20	-37	-80	8	0	80
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	514	-12.342	0	-15	-59	9	0	62
Los demás calzados.	385	-25	-2	-24	-59	14	0	82

Gráfico de las exportaciones



1.4.5. Posicionamiento comparativo de Colombia

Pais \ 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	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 externo	Baja y media gama	Exigencia creciente	*****	
<i>Puntos</i>	2	2	1	2	2	1	2	6	18
Brasil	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	****	
<i>Puntos</i>	1	1	1	2	2	2	2	5	16
Italia	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	**	
<i>Puntos</i>	0	1	1	1	2	1	0	3	9
Colombia	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	*	
<i>Puntos</i>	1	1	0	0	1	2	2	2	8



2. Plan estratégico

2.1. Análisis FODA

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 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.

La metodología que se ha seguido es de tipo “*bottom up*”, es decir, partiendo de los resultados evidenciados en los reportes finales relativos a cada una de las empresas del grupo y de las problemáticas específicas surgidas para cada una de ellas, han sido sintetizadas las problemáticas comunes, transversales a más empresas también de tipología diferente. Sobre estos aspectos de criticidad han sido impostadas las intervenciones objeto de este plan estratégico.

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). Es interesante retomar, como se ha hecho en la tabla siguiente, lo contenido en los análisis individuales de modo de tener un cuadro total (en el cual las compañías aparecen en forma anónima) de lo que el análisis pone en evidencia.

Es útil recordar, antes de proceder, cuál es el objetivo último de un análisis FODA de este tipo. Un análisis FODA debe comenzar con el definir un estado final deseado u objetivo que en el caso de la presente actividad es el aumentar la capacidad de exportación de las empresas de calzado (incluidas las muestras) colombianas. El análisis FODA es la base del modelo de planificación estratégica. Su estructuración en:

- Puntos de Fuerza: las atribuciones de la organización que son útiles para lograr el objetivo.
- Puntos de Debilidad: las atribuciones de la organización que son perjudiciales para lograr el objetivo.
- Oportunidades: condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.
- Riesgos condiciones externas que podrían traer perjuicios a la performance.

La identificación de las FODA es esencial para que los pasos sucesivos en el proceso de planificación con miras al logro de los objetivos pueda ser elaborado desde la FODA. En primer lugar, es necesario establecer si el objetivo es factible, respecto a una FODA dada, y, en tal caso, indicar las estrategias mejores para valorizar los puntos de fuerza, eliminar las debilidades, contener los riesgos y tomar las mejores oportunidades para lograr el objetivo fijado. A tal formulación se sobrepone, en el trabajo

desarrollado en este estudio, el pasaje del nivel particular de la empresa individual, a aquella de las intervenciones generales factibles en una estrategia de sector.

Empresa	FUERZA	DEBILIDAD	RIESGOS	OPORTUNIDAD
1	Buena tecnología Capacidad productiva	Productos poco competitivos	Contracción mercado Dificultades de exportación	Flexibilidad productiva Materiales innovadores Producto anti stress
2	Venta directa a clientes <i>“captive”</i>	Producto obsoleto	Reducción progresiva de competitividad	Desarrollo nuevos productos Tecnología TPU/PU Flexibilidad productiva
3	Buena estructura Producción y organización Posición de mercado (local)	Precios elevados Escaso conocimiento del mercado internacional	Dificultades / imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Desarrollo de un producto técnico pero no profesional Nuevas estrategias de mercado
4	Especialización productiva	Precios elevados	Contracción mercado	Flexibilidad Revisión componentística, materiales y costos
5	Focalización sobre la tipología productiva más prometedora (mujer)	Precios elevados	Contracción progresiva de los volúmenes de venta	Desarrollo nueva línea de productos (contenido “étnico”)
6	Buena estructura productiva Buen posicionamiento de mercado Mentalidad orientada a la exportación	Tecnología productiva obsoleta Producto muy tradicional	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Adecuación a los estándares cualitativos de producto Adecuación a los estándares productivos Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva
7	Buena colección Buen posicionamiento de mercado	Precios elevados Insuficiente capacidad productiva	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Renovación de instalaciones Reducción en el costo de los materiales e-commerce y estrategia web
8	Producto adecuado para la exportación	Precios no del todo competitivos	Contracción progresiva de los volúmenes de venta	Desarrollo nueva línea de productos (contenido “étnico” y autóctono)
9	Buena estructura productiva Predisposición a la exportación	Modelería obsoleta Ninguna tecnología avanzada Escasa productividad	Pérdida mercado global	Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva
10	Producción interna suelas	Producto anónimo Marketing no profesional Falta capacidad de desarrollo de productos	Pérdida de competitividad Relación precio / calidad desventajoso	Incremento calidad Ingeniería de los precios Marca propia y productos con mayor personalidad



Este cuadro total y sinóptico es muy útil para comprender cuales son los factores de fuerza y de debilidad comunes al mayor número de empresas y cuales acciones estratégicas es necesario poner en acto para hacer que las oportunidades evidenciadas en el análisis puedan ser efectivamente escogidas.

Exigencias comunes surgidas del análisis FODA

Es útil comentar, en primer lugar, los que parecen ser los principales puntos de fuerza comunes a la mayoría de las empresas que forman parte de la muestra en estudio. Aunque tales puntos de fuerza pueden ser muy evidentes, recalcarlos es útil porque es sobre estos recursos que el plan estratégico de desarrollo deberá basarse.

Capacidad productiva

La mayoría de las empresas estudiadas tiene una buena capacidad productiva con líneas de trabajo relativamente modernas y suficientemente bien organizadas. El personal está bien preparado y sabe desarrollar con competencia las propias tareas. La mecanización de las líneas productivas está en un buen nivel aunque muy raramente las empresas se equipan con las maquinarias y tecnologías más modernas (aún donde la tipología del producto lo exigiría como en el caso del calzado de trabajo y de seguridad). Éstos son, sin duda, activos importantes e irrenunciables para la construcción de cualquier estrategia de desarrollo.

Producción propia

Ninguna de las compañías visitadas opera prevalentemente como “tercerizadora” sino que todas se encargan de la fabricación de los propios productos, es decir de colecciones desarrolladas desde o para la compañía y luego canalizadas al mercado. Por lo tanto está presente en la compañía, en casi todos los casos (aunque existen algunas excepciones) una cultura de desarrollo del producto, aunque ésta no siempre esté sostenida por métodos adecuados o por tecnologías apropiadas.

Posicionamiento mercado interno

Las empresas de la muestra tienen todas buenas posiciones en su mercado interno, relativamente al segmento de producto en el cual se insertan; disponen a veces de redes propias de venta, y, por lo menos, de una estructura comercial que les ha permitido conquistar en el tiempo posiciones muy fuertes en el mercado doméstico. Es sobre estas “muestras” que puede ser establecida la nueva estrategia orientada a la exportación.

Predisposición a la exportación (no todos)

Dado que el potenciamiento de la capacidad de exportar es exactamente el objeto principal del trabajo que se está planificando, ciertamente no preocupa que al menos el 20% de las empresas analizadas supera, según los estándares del procedimiento de evaluación que ha sido utilizado, el umbral mínimo para candidatearse sin necesidad de grandes intervenciones de adecuación (de competencias en particular) a convertirse de productor local a empresa dedicada a la

exportación. También este es un elemento a considerar sobretodo en términos de definición de las prioridades de intervención.

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.

Precios / costos

El aspecto precios de venta (producto final o franco fábrica), íntimamente vinculado al de los costos productivos (particularmente trabajo y, en algunos casos, los materiales) es claramente un aspecto de gran criticidad; por otra parte emerge de manera muy evidente en las comparaciones realizadas empresa por empresa con las producciones comparables de los otros países tomados como referencia de costo (China y Vietnam in primis). Por otra parte se trata de un factor estructural e irreversible, como por otra parte es típico en todas las comparaciones entre producciones de los países occidentales con respecto a los de Lejano Oriente. Por cuanto el diferencial de costo se pueda en perspectiva reducir, se tratará de reducciones que no cambiarán sustancialmente los términos de la ecuación de costo. Por lo tanto el elemento precio/costo va asumido como condición al contorno, pero no para usar como pretexto para posiciones inmovilistas o de inútil espera. No es sobre este aspecto que resulta necesario trabajar.

Productos obsoletos, poco competitivos, anónimos

Si sobre el factor anterior es difícil intervenir, mucho se puede hacer, en cambio, en el frente de adecuación del producto. Las empresas visitadas han evidenciado grandes brechas en términos de obsolescencia de productos (particularmente para el tipo de calzado de trabajo/seguridad para los cuales la presencia de nuevos hallazgos y de materiales más modernos es, a veces, esencial para la sola aceptación del producto por parte del cliente final); aún peor a la escasa atracción en términos de contenidos de modernidad, se acompaña a menudo con el precio alto (en relación a los competidores directos de los países tomados como referencia) con una penalización de la relación calidad/precio que impacta muy negativamente sobre las perspectivas de supervivencia de las compañías (véase en particular lo presentado en la columna “riesgos” de la tabla anterior). También para los productos menos técnicos y con mayor contenido creativo/moda se evidencian problemas. En este caso lo que falta es una originalidad creativa, una identidad propia, una raíz cultural precisa, aspectos quizás no indispensables para la venta en el mercado local, conformado por consumidores “análogos” en gusto y cultura, pero vitales en la perspectiva de una orientación exportadora donde el calzado “colombiano” puede encontrar su espacio solo si contiene elementos estilísticos de atractivo y no viceversa de chato anonimato.

Inadecuación tecnológica

Este último elemento de debilidad, presente aunque como una “mancha de leopardo” en la entera muestra, va atado al punto anterior, siendo a veces causa (una inadecuada tecnología no permite realizar productos de alto contenido innovador, sobretodo en el caso del calzado técnico) y a veces el efecto (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). También éste es un elemento de gran criticidad, pero para el cual las lógicas de intervención y de adecuación son claras y bien trazadas.

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.

Actualización tecnológica

Ésta es quizás la intervención más directa a la que es posible pensar, también porque tiene carácter de habilitadora de las otras; las áreas con mayor prioridad son con seguridad las de modelería, con la introducción de tecnologías modernas CAD/CAM (al menos para las empresas del grupo - la mayoría - que todavía pocas conocen y no hacen uso); pero se pone en evidencia como el uso de estas tecnologías debe considerarse en la óptica de un potenciamiento de la capacidad creativa y la productividad del trabajo de modelería como requisito de una creciente habilidad de colocar en el mercado productos más competitivos. Del lado de la producción, deben pensarse intervenciones relativas a la modernización/adecuación del parque de maquinarias para fondos en material plástico, con un más decidido pasaje a la técnica de la inyección directa a la capellada, respecto a la que está actualmente en uso para el calzado de trabajo, así como también una evolución desde la mecanización de primer nivel a una moderada automatización de proceso en algunas fases claves de fabricación en lo que respecta al resto del calzado.

Potenciamiento desarrollo productos – normas y estándar

Una vez “habilitada” la actividad de modelería con las debidas intervenciones tecnológicas y metodológicas, se puede pensar de hacer frente al argumento producto en sentido estricto, con el objetivo de un potenciamiento general de las capacidades de desarrollo de productos. Las oportunidades declinan aquí en varias formas para los dos grupos principales de empresas que figuran en la muestra. Las dedicadas a la producción de calzado técnico de trabajo y seguridad, necesitan potenciar el desarrollo de productos en particular en lo que respecta el uso de hallazgos técnicos más modernos, de materiales con más rendimiento también, y sobretodo, en la óptica de certificar los propios productos según las normas en uso, para este calzado, en todos los mercados más importantes; éste es de hecho el requisito para la conquista de los mercados de exportación. El que implica un profundo conocimiento de tales normas, una verificación de las capacidades técnicas de las empresas a adecuarse y la presencia en el lugar (aunque pueden considerarse otras soluciones) de laboratorios que puedan certificar exactamente la correspondencia de los productos a tales normas. El mercado del calzado de trabajo es por otra parte un mercado de nicho, con la presencia de empresas muy fuertes o en términos de contenido de producto (como gran parte de las occidentales) o de competitividad de precio (como las orientales). Por lo tanto es recomendable, la búsqueda de oportunidades en otros segmentos de mercado limítrofes, como los de calzado de senderismo (trekking) o al aire

libre (outdoor) en general, donde la capacidad de realizar un producto tecnológicamente complejo (suela en material plástico, incluso inyectado directamente en la capellada) combinada con un buen nivel de definición funcional, estilística y creativo, puede dar a las empresas de este grupo alguna importante oportunidad.

Potenciamiento desarrollo productos – contenido creativo

Para las empresas dedicadas a la producción de calzado de mujer y hombre, o del tipo no técnico, el potenciamiento de la capacidad de desarrollo de productos asume una connotación diversa. Aparte de la debilidad estructural en la funcionalidad de la modelería (sobre la cual se ha propuesto intervenir como indicado más arriba), lo que se desarrolla verdaderamente es el contenido creativo de los productos, según varios aspectos: la originalidad de las ideas estilísticas que deben basarse en raíces culturales autóctonas y no en la imitación de modelos o estereotipos extranjeros, la capacidad de traducir estas ideas en productos estéticamente irresistibles por líneas, colores y materiales, la búsqueda atenta en los materiales mismos, su fusión en técnicas constructivas coherentes con el espíritu de los modelos (el mocasín por ejemplo o la sandalia). En este caso el acento por lo tanto está más en la creatividad y menos en el contenido técnico.

Mejoramiento del conocimiento de los mercados

Este tema (oportunidad) se presenta por último pero no es por cierto el menos importante; realizadas todas las intervenciones necesarias para aprovechar las oportunidades de potenciamiento descritas hasta a este punto, ellas servirían de poco sin un preciso y profundo “conocimiento de los mercados”. Para dar un entorno más exacto a esta afirmación, es necesario precisar: conocer la situación mundial del mercado, evaluar en qué países existen las mejores oportunidades, comprender bien la dinámica de mercado en estos países, implementar las acciones de presencia promocional y comercial más adecuadas, equiparse para sostener la operativa comercial a largo plazo en cada uno de estos mercados. El trabajo realizado en esta búsqueda y los elementos documentales que la misma ha provisto, dan una contribución para la formulación. Pero es necesaria también una seria intervención para acrecentar el conocimiento y método por parte de cada empresa para que esta oportunidad pueda ser aprovechada completamente.



2.2. Propuesta de líneas de acción / intervención

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

2.2.1. Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología

Esta primera 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 la capacidad de asegurar que el "nuevo" centro de la ciudad podría apuntar no sólo a 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. El mandato del centro será mejorado particularmente para la información tecnológica, de difusión y transferencia de las nuevas tecnologías y también de formación en temáticas temáticas específicas..

2.2.2. Desarrollo del laboratorio de certificación

Como dicho previamente, 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. iA este fin, se propone llevar a cabo una auditoría de las características y capacidades del laboratorio, que actualmente sirve a la industria para garantizar que se pueden realizar en los productos en cuestión, todas las pruebas necesarias para obtener la certificación internacional.

2.2.3. Desarrollo de un centro estilo de "sector"

El alcance de esta ulterior 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.

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

Esta última 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, además de toda una serie de información práctica y operativa que luego diera fruto a las capacidades adquiridas durante el curso, en su actividad sucesiva en la compañía.