

CALZADO

Dr. Francisco Torres Noyola

I. INTRODUCCIÓN

La producción de calzado es una industria con una gran arraigo en la República Mexicana, siendo los estados de mayor tradición y en los que se concentra la producción Guanajuato, Jalisco, Distrito Federal y México.

La industria del calzado tiene gran importancia debido a su capacidad en la generación de empleo y por ser proveedora de un artículo de consumo popular que satisface las necesidades básicas de la población.

La participación porcentual de la industria del calzado y cuero en el Producto Interno Bruto del país se ha mantenido con ligeras fluctuaciones, alrededor del 3% durante los últimos diez años, pero su futuro desarrollo depende de la solución de los problemas que actualmente enfrenta.

Una de las características del sistema de producción de calzado en el país es su intensiva mano de obra, situación que ha dado pie al surgimiento de muchos fabricantes con sistemas de producción obsoletos y con niveles muy bajos de productividad. Por lo tanto, la maquinaria, los insumos y la mano de obra representan los principales problemas y retos que enfrenta la industria del calzado.

La maquinaria utilizada por el sector es básicamente de importación, ya que la nacional es más cara y de inferior calidad. La industria ha alcanzado un desarrollo tecnológico intermedio basado en técnicas y sistemas de origen extranjero que se copiaron sin haber sido adaptadas a las condiciones prevalecientes en el medio industrial mexicano, lo que pone de manifiesto la necesidad de que México desarrolle su propia tecnología.

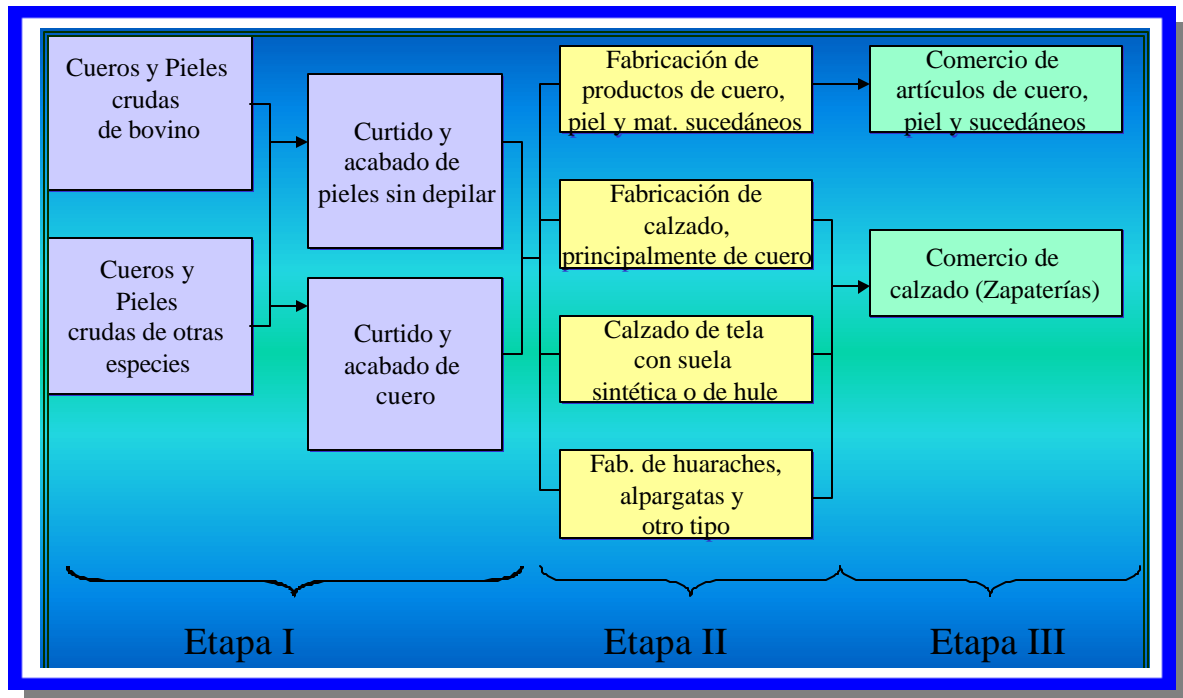
Otro problema que enfrenta la industria es el de los insumos, siendo el principal de ellos la piel, que es utilizada para el corte, el forro y la suela del zapato. La oferta nacional de cuero es insuficiente para cubrir la demanda y las exportaciones de ganado en pie contribuyen a agravar la escasez de cuero.

Por último, la mano de obra está formada por obreros calificados con alta especialización y habilidad manual, pero que carecen de capacitación técnica.

II. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

a) CADENA PRODUCTIVA Y RED DEL CLUSTER

Cadena Productiva de la Industria del Cuero y Calzado




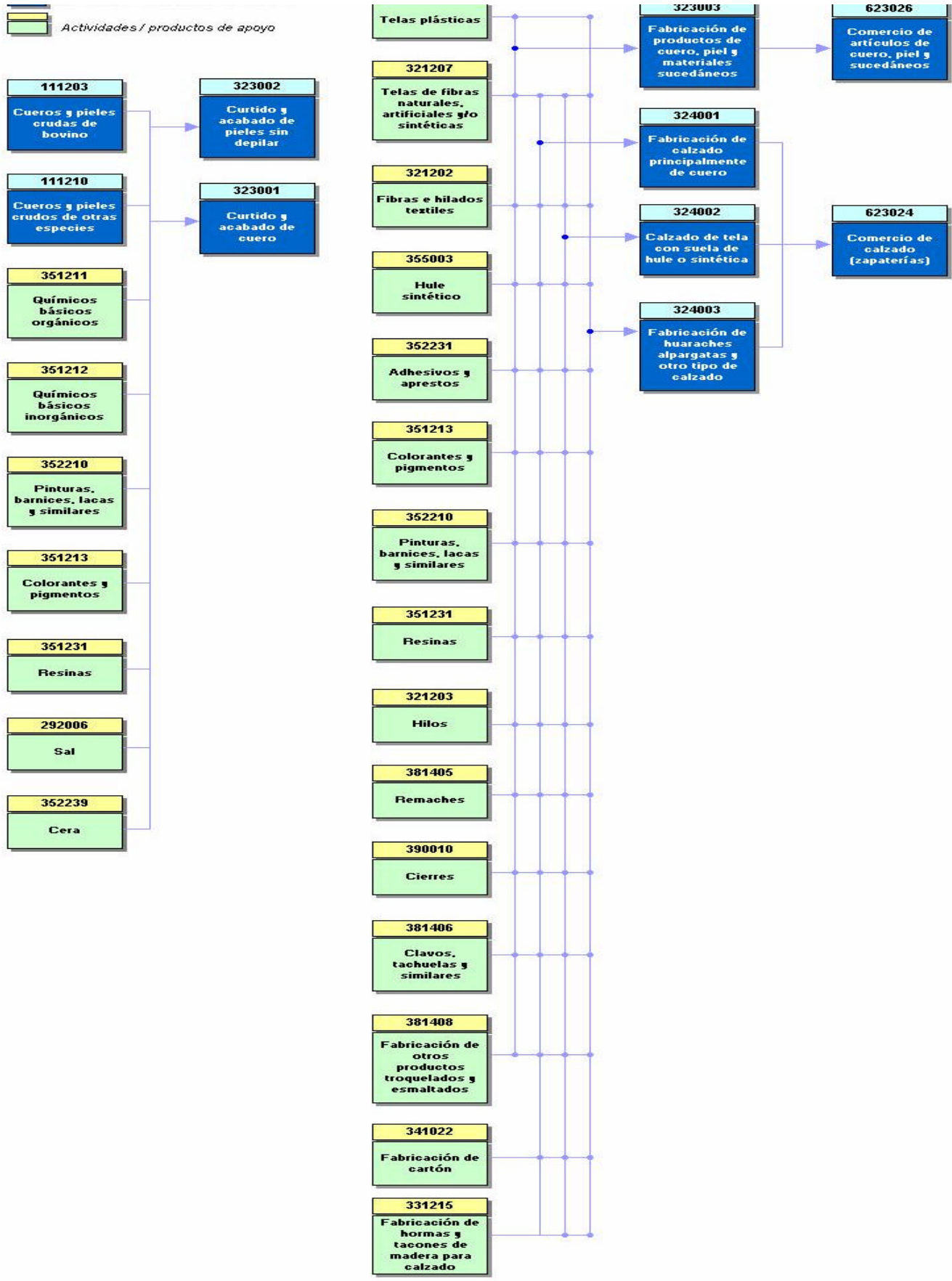
Fuente: SECOFI, SIEM

El cuadro anterior describe la cadena productiva del cuero y calzado, donde sólo se muestran los eslabones principales. En el estado de México se cuenta con casi todos los eslabones, con excepción de Cueros y Pieles crudas de bovino.

La cadena se divide en tres etapas: la etapa I corresponde a los Proveedores, la etapa II a los Fabricantes y la etapa III a la comercialización.

En el siguiente cuadro se muestra el número de empresas que pertenecen a la primera etapa de la cadena productiva en el estado de México.

 *Actividades / productos de apoyo*



Empresas en el estado de México Etapa I

DESCRIPCIÓN	No. DE EMPRESAS EN EL ESTADO DE MÉXICO
GANADERÍA DE BOVINO DE DOBLE PROPÓSITO	0
CRÍA DE OTROS ANIMALES	0
CURTIDO Y ACABADO DE CUERO	10

Fuente: SECOFI, SIEM julio 2000

Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), las empresas que pertenecen al sector, en su mayoría son microempresas que tienen entre 1 y 9 trabajadores, lo que representa el 50% del total de las empresas que están en este nivel, el 41% son establecimientos pequeños que van entre 10 y 99 trabajadores y el 9% restante son empresas medianas que su rango de empleo esta entre 101 y 499 trabajadores.

Estas empresas proveedoras se encuentran principalmente en los municipios de Ecatepec, Toluca, La Paz, Nezahualcoyotl y Tlalnepantla.

En la etapa II están las empresas fabricantes de productos de cuero y calzado. La característica principal de éstas es que son microempresas. De los 133 establecimientos que se ubican en el estado de México, el 72.93% está en el municipio de San Mateo Atenco y el 81.95% corresponde a microempresas.

En el cuadro 3 se puede observar el número de empresas que hay para cada eslabonamiento.

Empresas en el estado de México, Etapa II

DESCRIPCIÓN	EMPRESAS
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CUERO, PIEL Y MATERIALES SUCEDÁNEOS	19
FABRICACIÓN DE CALZADO PRINCIPALMENTE DE CUERO	108
FABRICACIÓN DE CALZADO DE TELA CON SUELA DE HULE SINTÉTICA	5
FABRICACIÓN DE HUARACHES, ALPARGATAS Y OTRO TIPO DE CALZADO NO ESPECIFICADO ANTERIORMENTE	5
	133

Fuente: SECOFI SIEM julio 2000

Por último, la etapa III corresponde a la comercialización, donde básicamente se registran las zapaterías de ventas al por menor.

Empresas en el estado de México, Etapa III

DESCRIPCIÓN	EMPRESAS
COMERCIO AL POR MENOR DE CALZADO (ZAPATERIAS)	962
	962

Fuente: SECOFI SIEM julio 2000

Estas zapaterías se reparten por todo el estado, concentrándose en Tlalnepantla, Toluca y Ecatepec, donde el común denominador es el número de empleados que oscila entre 1 y 4 personas.

En el sector cuero y calzado existen actividades secundarias que pertenecen a otros eslabones de la cadena, tales como: fabricación de productos químicos orgánicos e inorgánicos, pinturas, barnices, lacas y similares, colorantes, resinas, sal y cera; todo esto para la primera etapa de la cadena. Para la segunda etapa (proceso de fabricación del calzado) se requieren: telas plásticas, telas de fibras naturales y artificiales, fibras e hilados, textiles, hules, colorantes, resinas,

tachuelas, remaches, cierres, troquelados y esmaltados, hormas y tacones de madera entre otros.

Todas las actividades de los eslabones secundarios se encuentran en el estado de México y las empresas se concentran en Toluca, Naucalpan, Tultitlán, Tlalnepantla y Lerma, y estas empresas se pueden clasificar como medianas ya que el rango de trabajadores que emplean está entre 101 y 499. La industria del calzado en el estado cuenta con todo lo necesario para poder operar.

b) PARTICIPACIÓN AL PIB

La industria manufacturera del estado de México representa alrededor del 32% del PIB estatal, casi una tercera parte del producto proviene de dicha industria. Sin embargo, la relación que guarda el sector manufacturero nacional con respecto al PIB nacional es menor; este sector representó en promedio para los años de 1993 a 1999 alrededor del 19% del PIB según datos obtenidos del INEGI.

La participación relativa del sector manufacturero es mayor a nivel estatal que a nivel nacional, esto nos deja ver la importancia que toma este sector como motor del desarrollo económico de la entidad.

La industria manufacturera comprende las siguientes divisiones:

1. Productos alimenticios, bebidas y tabaco,
2. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
3. Industria de la madera y productos de madera
4. Papel, productos de papel, imprentas y editoriales
5. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico
6. Productos de Minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
7. Industrias metálicas básicas
8. Productos metálicos, maquinaria y equipo
9. Otras industrias manufactureras.

La división de estudio es la de Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.

El PIB estatal representa el 10.5% del PIB nacional, lo que da una visión de la importancia de la producción mexicana.

La industria manufacturera estatal contribuye con la tercera parte del valor del PIB del estado y representa el 16.77% en promedio del valor de la producción de la industria manufacturera nacional, aunque se puede apreciar una pérdida en dicha participación a través de los años.

La industria del cuero y calzado del estado de México tiene una tasa de participación promedio en el PIB del 2.82%, mientras que su participación en la

industria manufacturera es del 8.77% en promedio, en ambos casos ha ido perdiendo participación relativa, ya que en 1993 la industria del cuero y calzado representó casi el 10% de la industria manufacturera y el 3% del PIB.

Cuadro 5
Evolución y participación al PIB, Industria Manufacturera e Industria del Vestido y Cuero y Calzado

	Miles de pesos a precios de 1993					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
PIB Estatal	119493914	124416861	114127204	123556495	134478919	141506530
GD. 3 Industria Manufacturera	37774148	38604372	35709076	40357581	44347046	47510495
División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	3687258	3699216	2916545	3445806	3769218	3843834
Ind. Manufac/PIB estatal	31.61%	31.03%	31.29%	32.66%	32.98%	33.57%
División II/ GD3. Estatal	9.76%	9.58%	8.17%	8.54%	8.50%	8.09%
División II/ PIB	3.09%	2.97%	2.56%	2.79%	2.80%	2.72%
PIB Nacional	1155132188	1206135039	1131752762	1190075547	1270744066	1333636875
G.D. 3 Industria manufacturera	219934044	228891644	217581704	241151931	265113424	284554446
División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	19256816	19459943	18231989	21092280	23296891	24153008
Ind. Manufac/PIB nacional	19.04%	18.98%	19.23%	20.26%	20.86%	21.34%
División II/ GD3. Nacional	8.76%	8.50%	8.38%	8.75%	8.79%	8.49%
Ind. Manufac. Estatal/ Ind. Manufac. Nacional	17.18%	16.87%	16.41%	16.74%	16.73%	16.70%
División II estatal/División II nacional	19.15%	19.01%	16.00%	16.34%	16.18%	15.91%
PIB estatal/PIB nacional	10.34%	10.32%	10.08%	10.38%	10.58%	10.61%
División II estatal/PIB nacional	0.32%	0.31%	0.26%	0.29%	0.30%	0.29%

Debido a que no hay datos más desagregados de la industria del calzado hay que considerar que se incluye en la División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.

Fuente: INEGI

Tanto a nivel estatal como nacional, durante el periodo en estudio, la industria del vestido, cuero y calzado se ha mantenido con la misma tasa de participación en el PIB. Esto demuestra un sector poco dinámico y que está perdiendo participación.

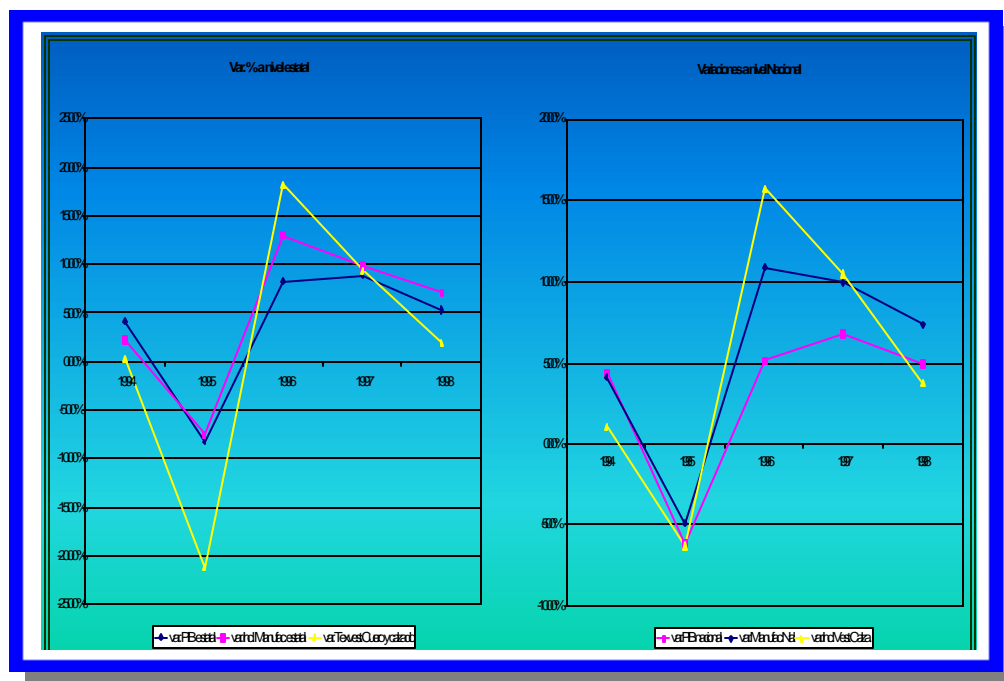
A nivel nacional la participación de la industria del vestido, cuero y calzado es marginal, aunque se ha mantenido alrededor del 0.32%

Como se puede apreciar en la gráfica 1, la tasa promedio de crecimiento anual que reporta el PIB estatal es del 3.03%, mientras que la industria manufacturera creció a una tasa promedio del 4.12% y la industria textil, prendas de vestir e industria del cuero fue del 1.45%. Si se comparan estas mismas variables a nivel nacional, se aprecia que la tasa de crecimiento promedio del PIB nacional para el

mismo periodo fue del 2.52%, menor a la tasa estatal; la industria manufacturera nacional creció a una tasa muy parecida a la de la industria manufacturera estatal; sin embargo la división textiles, prendas de vestir e industria del cuero en el estado creció a una tasa promedio del 1.45%, muy por debajo de la tasa de crecimiento de esta división a nivel nacional que fue del 4.09%. Así, se aprecia una dinámica de la industria del vestido, cuero y calzado mexicano inferior a la nacional.

Gráfica 1

Tasas de crecimiento promedio



Fuente: INEGI

Al comparar las tasas presentadas en la gráfica anterior se puede ver que la industria de textiles, prendas de vestir e industria del cuero es mucho más volátil que el conjunto de la industria manufacturera. Sin embargo, después de la crisis económica de 1995, el sector ha alcanzado una recuperación, pero únicamente para mantener niveles un poco superiores a los que tenía hasta antes de 1995.

Cuadro 6

Tasas de crecimiento

	1994	1995	1996	1997	1998
variaciones porcentuales de la Ind. Manufacturera estatal	2.20%	-7.50%	13.02%	9.89%	7.13%

variaciones de la industria textil, prendas de vestir e industria del cuero estatal	0.32%	-21.16%	18.15%	9.39%	1.98%
variaciones porcentuales de la Ind. Manufacturera nacional	4.07%	-4.94%	10.83%	9.94%	7.33%
variaciones de la industria textil, prendas de vestir e industria del cuero nacional	1.05%	-6.31%	15.69%	10.45%	3.67%

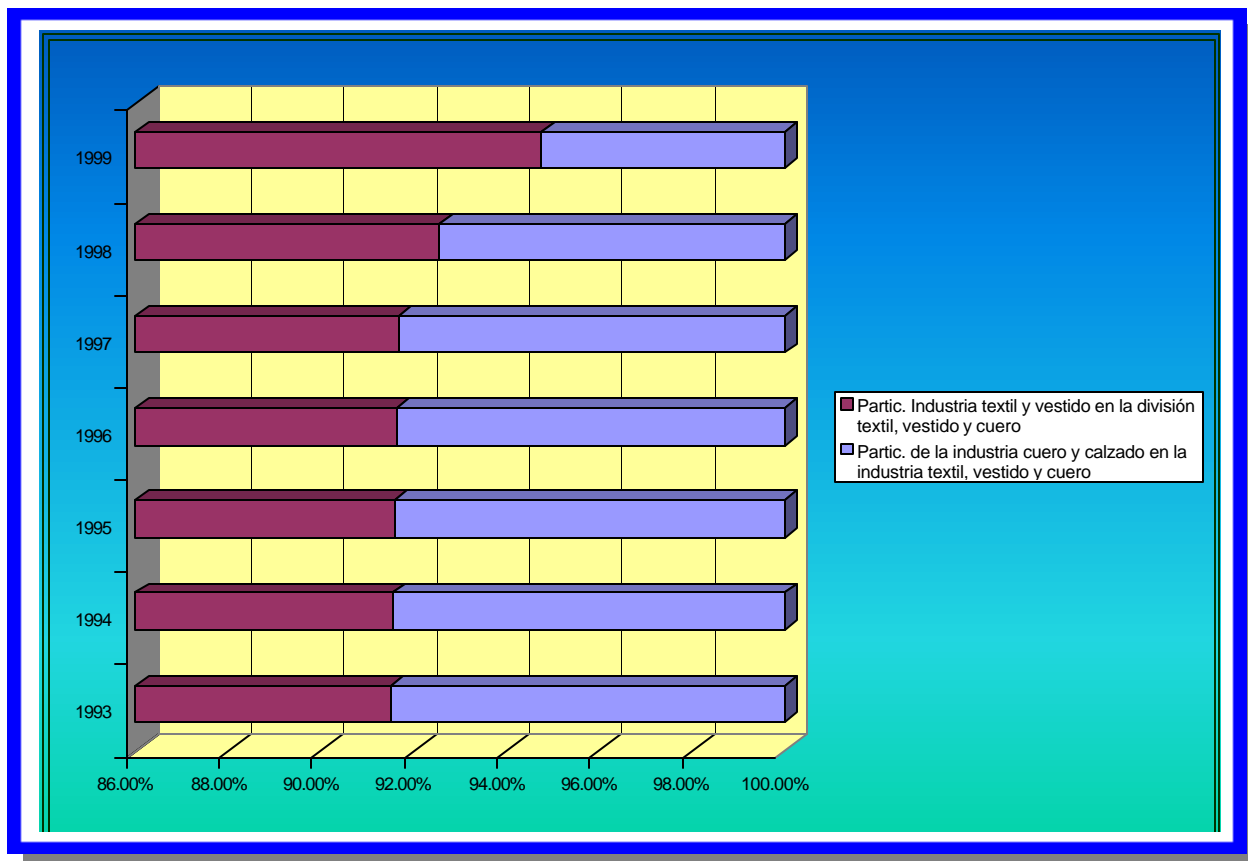
Fuente: INEGI

En el cuadro anterior se aprecian las variaciones que sufren cada una de las industrias de 1994-1998 tanto a nivel nacional como estatal. Por ejemplo, la industria textil, prendas de vestir e industria del cuero sufrió una severa caída en 1995 para posteriormente recuperarse, con el antecedente de que 1995 fue un año difícil para la economía en general; sin embargo, esta industria tuvo una caída del 21.6% cuando en el mismo sector a nivel nacional la caída sólo fue del 6.31%, esto indica que el sector estatal es mucho más volátil y vulnerable que toda la industria manufacturera, lo que hace pensar que su recuperación es mucho más lenta en comparación con otras divisiones de la industria manufacturera.

La División II de la industria manufacturera está compuesta por las ramas 24, 25, 26, 27 y 28.

Para analizar la evolución de la rama industrial cuero y calzado (Rama 28) es preciso utilizar información más desagregada, ya que las otras ramas que integran la División II correspondientes al sector textil e industria del vestido tienen una dinámica muy superior a la del cuero y calzado. En la gráfica 2 se aprecia cómo la rama industrial 28 del cuero y calzado ha ido perdiendo participación a través del tiempo en la División II de la industria manufacturera mexicana.

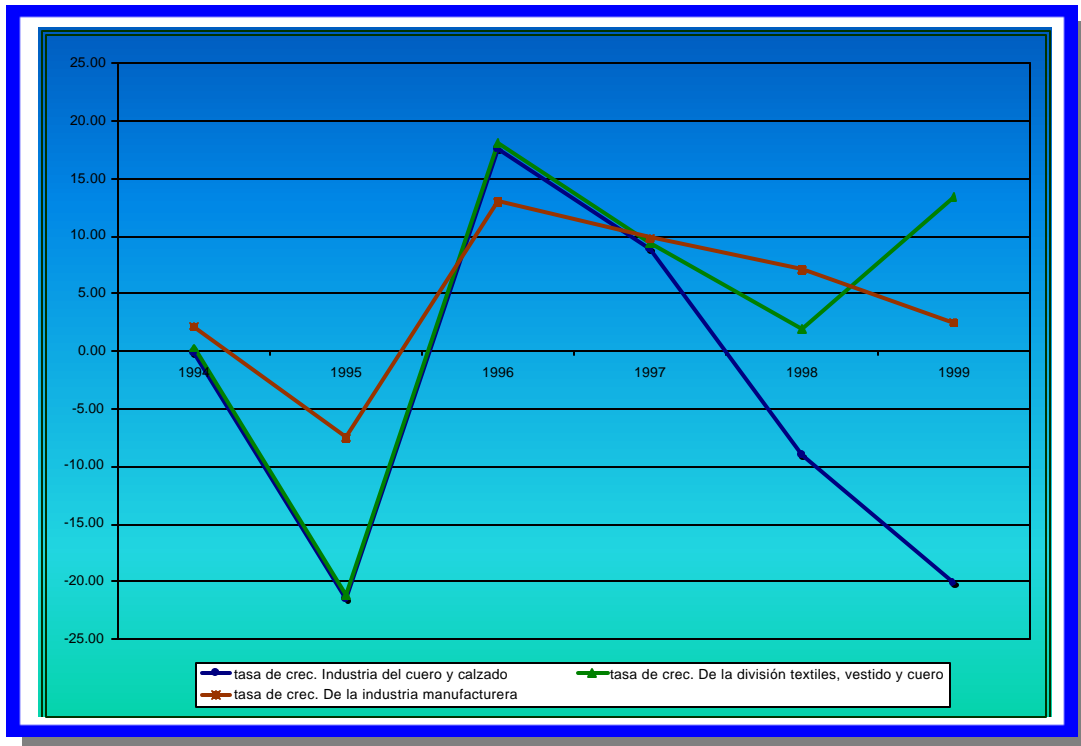
Participación de la industria Cuero y Calzado



Fuente: SIREM

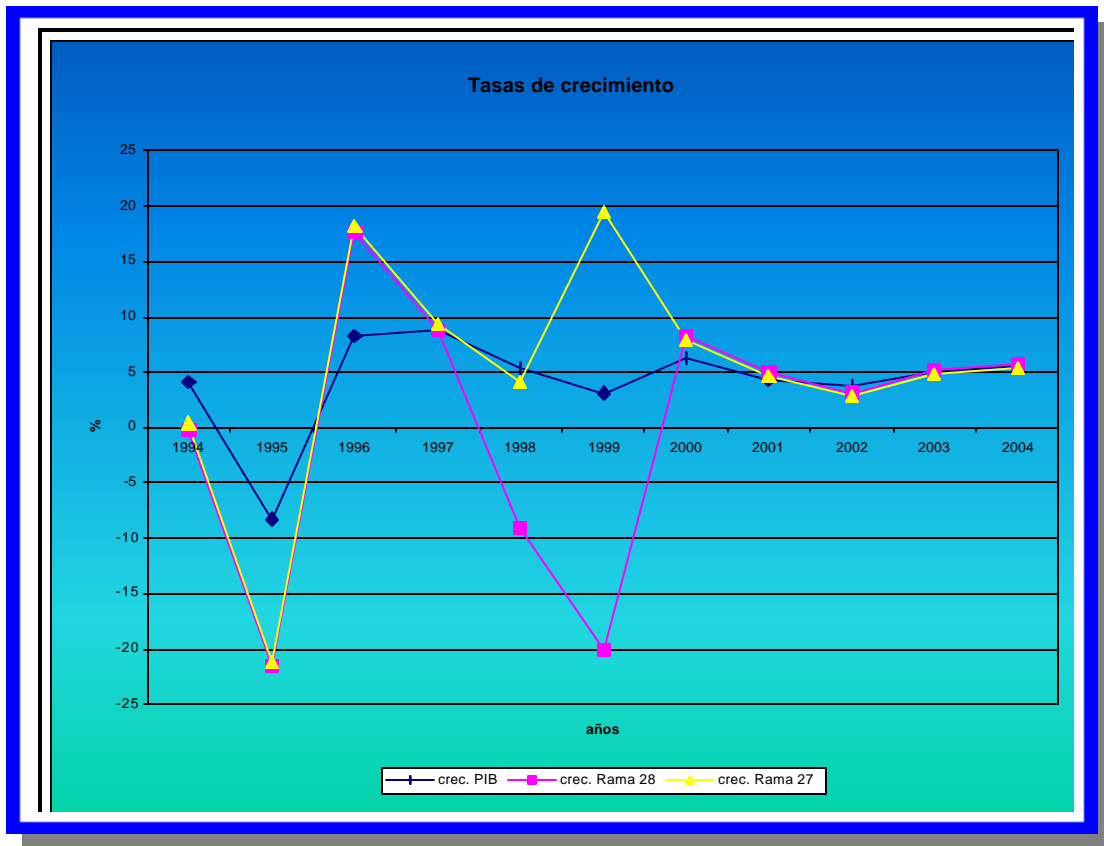
Por otro lado, la industria del cuero y calzado ha mostrado una tendencia hacia la baja en comparación con el comportamiento de la industria manufacturera y la división II Textiles, prendas de vestir e industria del cuero. En la gráfica 3 se puede apreciar este comportamiento. Mientras que otras industrias van ganando terreno, la industria del cuero y calzado va perdiendo dinamismo e importancia.

Tasa de crecimiento



Fuente: SIREM

En lo que respecta al sector del cuero y calzado en el estado, su participación es marginal según cifras obtenidas por el SIREM, donde se muestra que la participación del sector cuero y calzado (Rama 28) es apenas del 0.20% y las estimaciones por parte de una consultora privada son que para los próximos cuatro años descienda hasta el 0.16%.



Fuente: SIREM

En la gráfica anterior se muestra la evolución de la industria del cuero y calzado, donde se percibe como un sector volátil proveniente de un periodo de recesión. Según los datos del SIREM se espera que haya una recuperación para el periodo de 2000 al 2004.

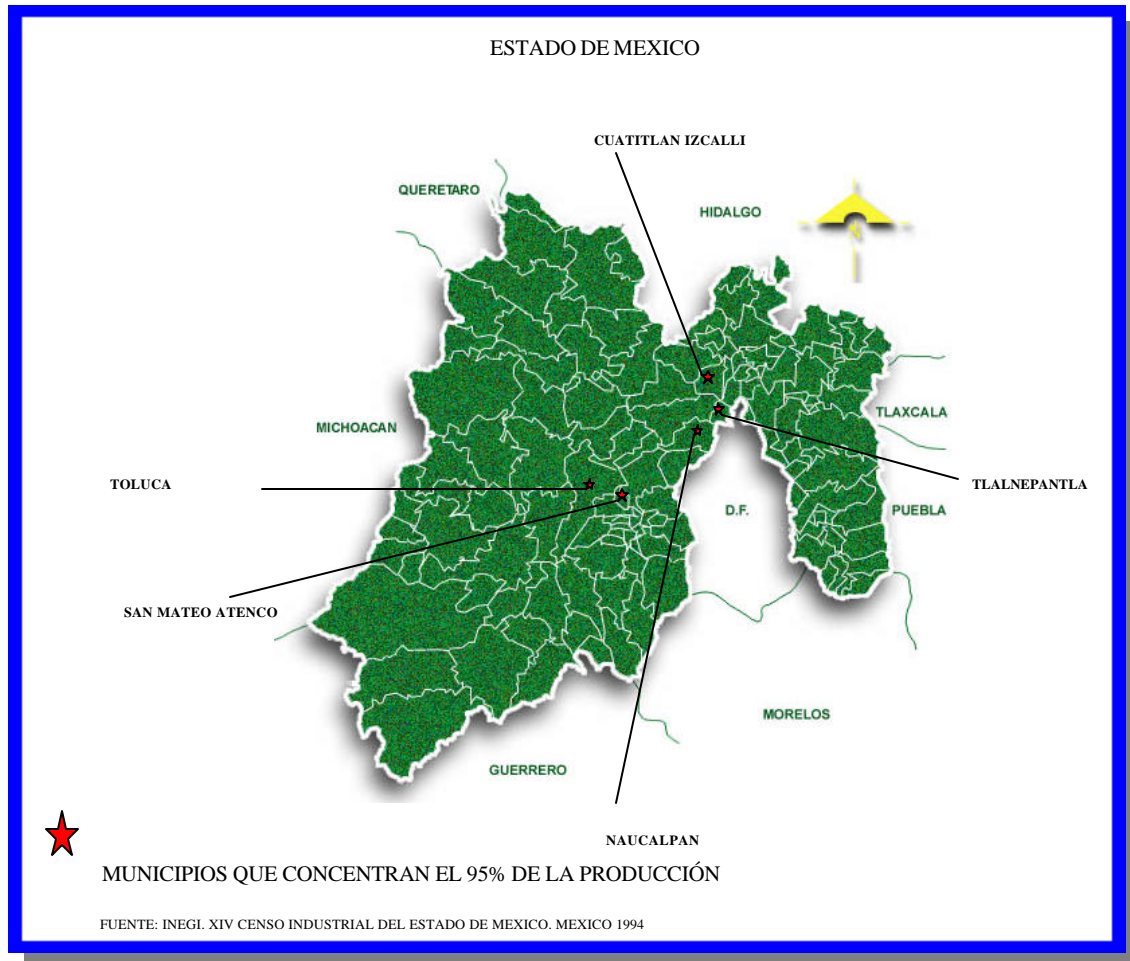
A pesar de que la industria del calzado es de suma importancia en el país, su participación al PIB es muy pobre, consecuencia de la poca tecnología que emplea y por los sistemas de producción prevalecientes que son más bien artesanales.

c) UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El estado de México se divide en 115 municipios, de los cuales sólo 6 albergan al 81% de los establecimientos y el 80% del empleo.

Entre los principales municipios destacan Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán, Naucalpan, Tlalnepantla, San Mateo Atenco y Toluca, entre otros, siendo el más importante de ellos por el número de empresas y por el nivel de empleo que genera San Mateo Atenco.

Mapa 1



d) ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEO

Para estudiar el comportamiento de los establecimientos y del empleo de la industria del cuero y calzado en el estado de México se recurrió a la información proporcionada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y a los censos industriales que realiza el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Según los datos proporcionados por el IMSS, el estado cuenta con 308 establecimientos de la rama de la fabricación del cuero y calzado, lo que representa el 2.47% de los establecimientos del sector manufacturero y éstos albergan al 1.35% del empleo de dicho sector.

Cuadro 7
Establecimientos en el estado de México

Establecimientos	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Sector Manufacturero (A)	12,437	9,996	1,340	913	187
Fabricación del calzado, industria del cuero (B)	308	270	21	14	3
% de participación de establecimientos (B)/(A)	2.48%	2.70%	1.57%	1.53%	1.60%

Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS

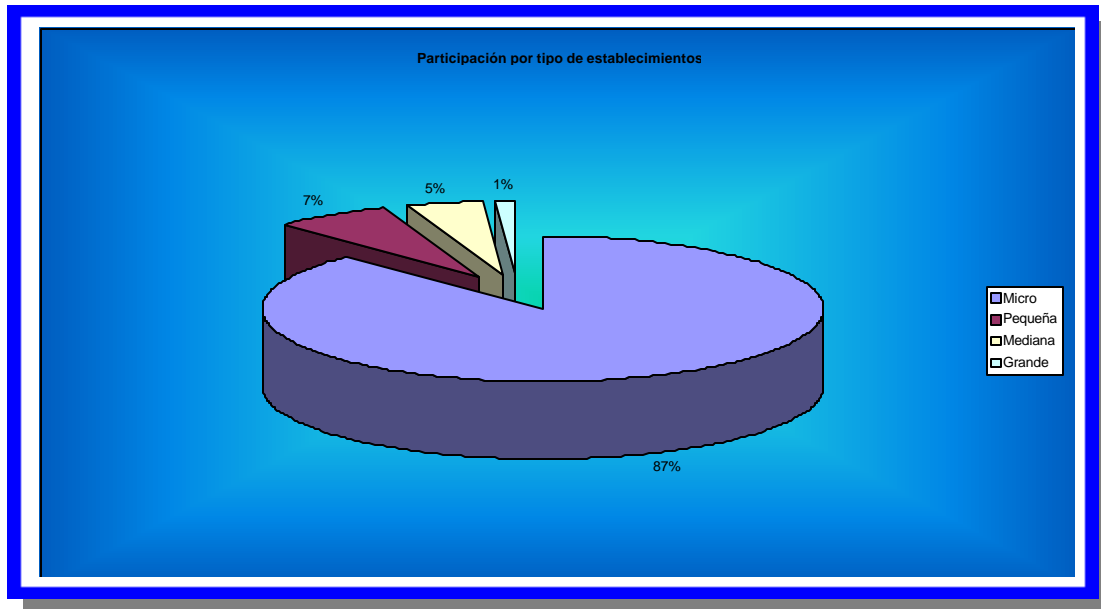
En el cuadro 7 se muestra la composición del tipo de empresas de la industria del cuero y calzado en el sector manufacturero del estado de México. La característica principal de las empresas del sector es que es su mayoría son microempresas, lo que permite detectar necesidades y una problemática especial para la industria, la condición de tamaño puede traer ventajas y desventajas para dichas empresas.

El 87% de las empresas de la industria del calzado en el estado de México son clasificadas¹ como microempresas, casi el 7% como pequeñas empresas, el 4.55% son medianas y el 1% son grandes.

En la gráfica 5 se muestra la distribución de los establecimientos por municipio. La mayoría se encuentran ubicados en los municipios de San Mateo Atenco que alberga a poco más del 40%, seguido por Ecatepec con el 10.71%, Nezahualcoyotl con el 9.09%, Naucalpan y Toluca con el 6.17% cada uno, Tlalnepantla cuenta con el 4.55%, San Martín de las pirámides con el 2.27%, Cuautitlán con el 1.95% y el resto de los municipios tienen menos del 1% cada uno.

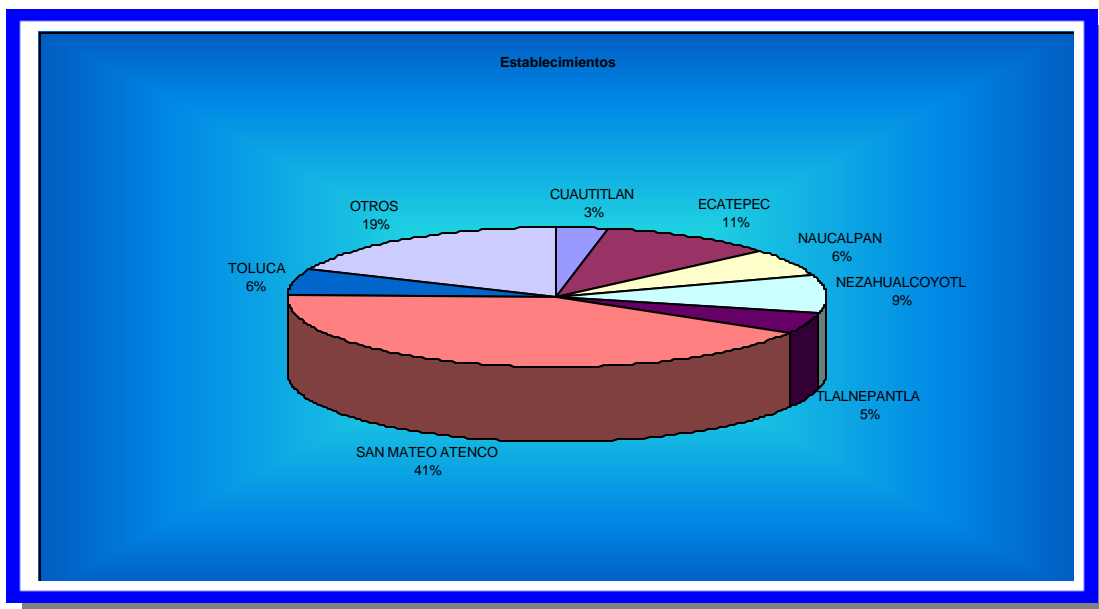
¹ La Secretaría de Economía (antes SECOFI) establece la clasificación de las empresas basados en los criterios de número de empleados y monto de ventas anuales.

Tipos de establecimiento



Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS

Distribución municipal de establecimientos



Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS

La participación que tiene la industria del cuero y calzado dentro del sector manufacturero en el empleo es muy baja. En el cuadro 8 se observa la participación marginal de esta industria del estado de México.

Cuadro 8

Empleo	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Sector Manufacturero (C)	523,071	65,590	73,963	202,553	180,621
Fabricación del calzado, industria del cuero (D)	7,091	1,194	1,028	2,983	1,886
% participación del empleo (D)/(C)	1.36%	1.82%	1.39%	1.47%	1.04%

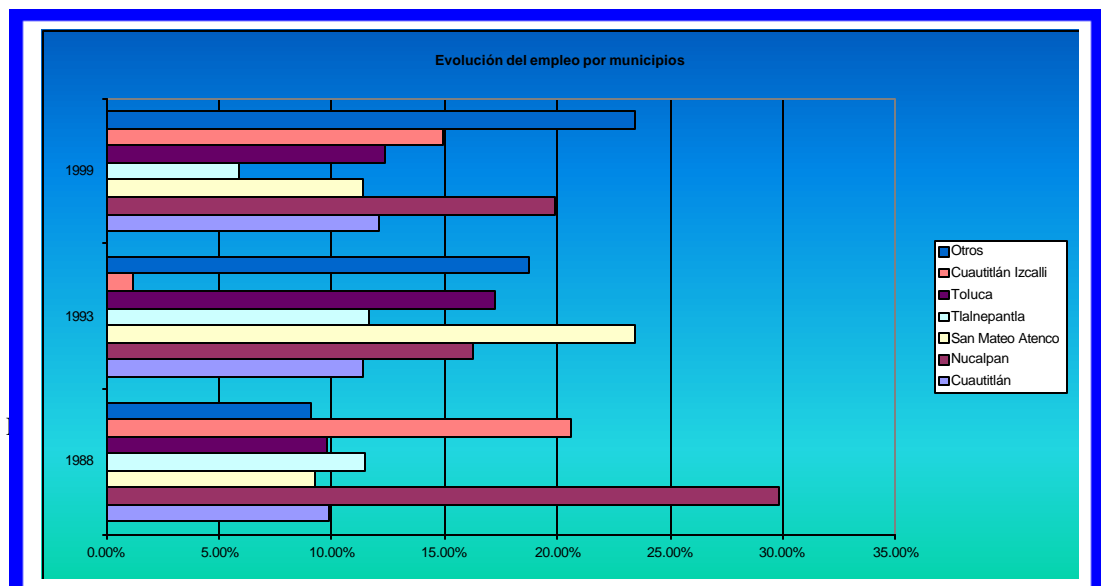
Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS

Haciendo un análisis hacia en interior de la industria, las empresas clasificadas como micro generan el 16.84% del empleo, las pequeñas empresas casi el 15%, las medianas el 42% y las grandes el 26.6%.

Las micro y pequeñas empresas generan un tercio del empleo del sector, las medianas otro tercio y las grandes el tercio restante. Esta información podría ayudar para implementar estrategias de creación y conservación del empleo para cada tipo de empresas.

Si se observa la evolución del empleo por municipios, se puede percibir que en general se han mantenido los mismos municipios como principales productores de calzado y que a partir de 1999 se les han sumado Atizapán de Zaragoza, Lerma y Chalco, aunque su participación sigue siendo mínima.

Gráfica 7



Fuente:

Es necesario destacar que el empleo ha tenido un comportamiento irregular si se comparan datos de 1988, 1993 y 1999. Hay municipios que disminuyen su empleo drásticamente de 1988 a 1993 como Naucalpan y Cuautitlán Izcalli y que se recuperan sorprendentemente para 1999. Habría que verificar cuál fue la razón de la caída y qué estrategias implementaron para alcanzar una recuperación del empleo de casi el 100% en Naucalpan y de 1815% en Cuautitlán Izcalli, aunque comparando el empleo de 1999 con el que tenían en 1988 es casi el mismo para ambos municipios.

Por otro lado, Tlalnepantla (considerado el segundo municipio del estado por su actividad manufacturera) y San Mateo Atenco (considerado como el principal por su tradición en la industria del calzado) disminuyeron su empleo un 23% y 21% respectivamente de 1993 a 1999.

El cuadro 9 muestra la tasa de crecimiento del empleo en los principales municipios donde se desarrolla la industria del cuero y calzado.

Cuadro 9

Evolución del empleo por municipio

Municipio	1993	1999
	Tasa de crecimiento del empleo con respecto a 1988	Tasa de crecimiento del empleo con respecto a 1993
Cuautitlán	3.44	68.19
Naucalpan	-51.17	92.73
San Mateo Atenco	128.44	-23.59
Tlalnepantla	-8.84	-21.21
Toluca	58.32	12.82
Cuautitlán Izcalli	-94.64	1,815.38%
Otros	85.55	96.73%
Total	-10.07	57.39%

Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS e INEGI

e) IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Las exportaciones totales del sector han mostrado una tendencia hacia la alza, siendo el calzado de piel uno de los principales productos que se exporta. Según

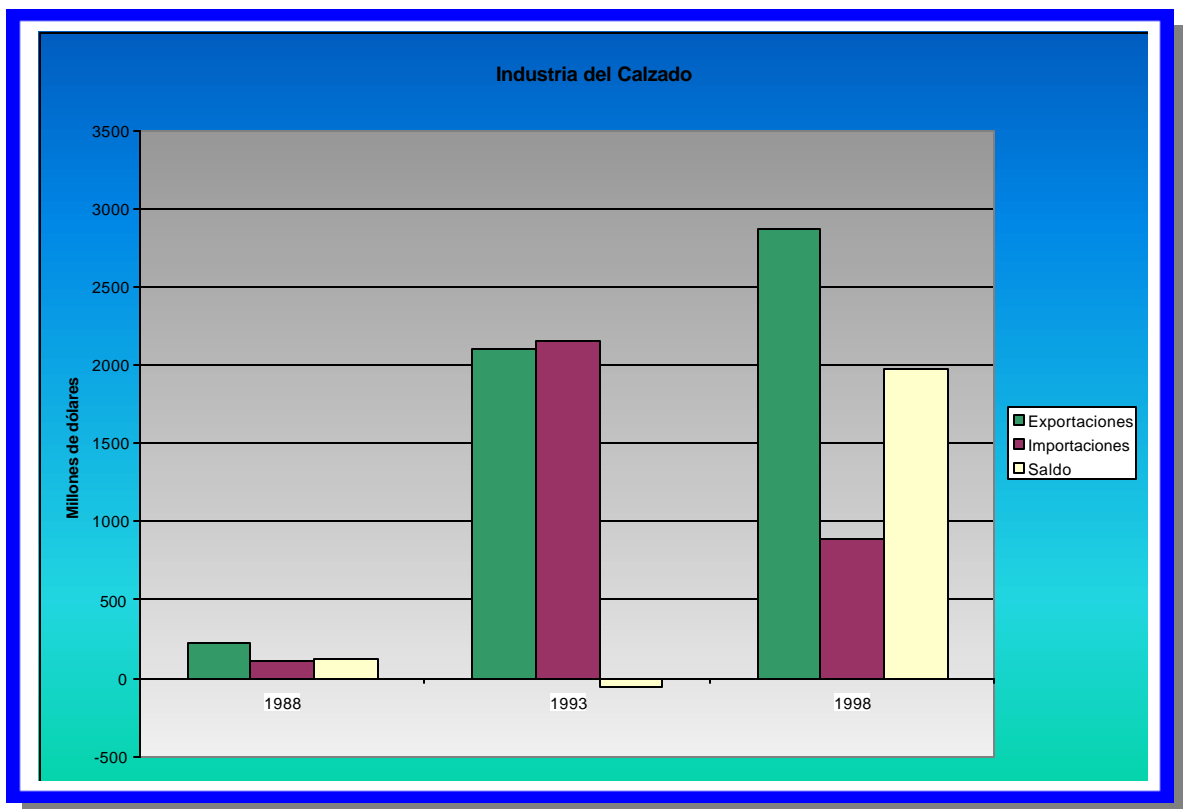
datos del Banco Nacional de Comercio Exterior en el periodo 1993-1999 el calzado de piel ha representado cerca del 58% del total exportado.

El calzado mexicano que se exporta es en su mayoría de tipo fino elaborado en piel, teniendo particular aceptación en el extranjero las botas vaqueras. En general, la calidad del zapato es aceptable en el mercado internacional pero los problemas de fabricación y la falta de visión del sector (según un estudio realizado por el "Boston Consulting Group LTD" y grupo Consultor Ejecutivo) lo ha llevado a no ser uno de los principales productores a nivel mundial.

El comercio internacional de este producto se caracteriza por el alto grado de especialización. Entre los países que se han especializado destacan: China (en la producción de zapato deportivo y de tela), Corea (en la fabricación de calzado atlético de cuero), Taiwán (en la producción de calzado de plástico y de construcción), Italia (produce principalmente calzado de cuero de alto precio y a la moda), Francia (se ha especializado en el calzado de alta moda de cuero), España (en el calzado de cuero) y Brasil (se ha especializado en el calzado de piel para dama).

Los productores mexicanos deben mejorar su modelaje y estilo, así como su calidad para ser competitivos internacionalmente.

Evolución del las importaciones y exportaciones del sector del cuero y calzado del estado de México.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, BANCOMEXT y SIREM

De los productos exportados, el calzado de piel representa cerca del 50% de las exportaciones totales del sector a nivel nacional. Las exportaciones de partes para calzado cada vez adquieren mayor participación e importancia siendo el principal producto de exportación los cortes para calzado. Entre los principales productos que importa el sector están los cueros.

El 95% en promedio de las exportaciones mexicanas de estos productos se concentran en siete países; entre los que destacan por sus compras Estados Unidos (con 87%), Canadá y Alemania, entre otros.

Según el directorio comercial de BANCOMEXT, están registradas 12 empresas mexiquenses dedicadas a la exportación de calzado, en todos los casos el principal destino de las exportaciones es Estados Unidos, siguiéndole Centro y Sudamérica. Estas empresas son en su mayoría consideradas como pequeñas y entre los principales productos que exportan destacan el calzado de seguridad industrial y el de lona y plástico.

Cuadro 10

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (MILLONES DE DOLARES)			
	1997	1998	VAR. %
TOTAL CUEROS Y PIELES	191.6	228	19
CUEROS Y PIELES PREPARADOS DE BOVINO	107	125.5	17.3
RECORTES	54.9	79.8	45.4
TOTAL CALZADO	476	444	-6.7
CALZADO DE PIEL	292	239.2	-18.1
LOS DEMAS CALZADOS CON SUELA DE CAUCHO	143	101	-29.4
LOS DEMAS CALZADOS CON SUELA DE CUERO	49	43.9	-10.4
BOTIN Y BOTA	84.6	77.7	-8.2
CALZADO DE PLASTICO	39.6	66.5	67.9
LOS DEMAS	21.8	48.6	122.9
CALZADO TEXTIL	32.5	50.2	54.5
CALZADO CON PARTE SUPERIOR DE	30.2	49	62.3
PARTES PARA CALZADO	110.4	86.4	-21.7
CORTES	85.4	68.7	-19.6
TOTAL MARROQUINERIA	275.4	298	8.2
BAULES Y MALETAS	126.2	128.5	1.8
LAS DEMAS MANUFACTURAS	49	73.7	50.4

FUENTE: ELABORADO EN BASE A CIFRAS DE SECOFI

Como no existen datos desagregados a nivel estatal sobre el comportamiento de las exportaciones e importaciones de la industria del cuero y calzado, se hizo la siguiente aproximación, se calculó la participación de la rama del cuero y calzado (3240) estatal en la industria manufacturera mexiquense para posteriormente aplicar este factor a las exportaciones e importaciones de la industria de cuero y calzado a nivel nacional y obtener su valor en el sector del cuero y calzado a nivel estatal y obtener así la balanza comercial. La razón para utilizar este factor es que se supone una correlación directa entre la capacidad de participación del sector en la industria y la capacidad de participación en las exportaciones e importaciones nacionales. En el cuadro 11 se muestran los datos y la evolución del sector externo de la industria del calzado.

Cuadro 11

Evolución del Sector Externo de la Industria del Cuero y Calzado

	1988	1993	1998
Industria manufacturera del Estado de México (A)	12,522,299.2	37,774,147	47,510,494
Rama 28. Calzado Estado de México (B)	63,923.2	313,416.93	285,981.25
Factor de participación (B)/(A)	.0051	.0083	.0060
Exportaciones nacionales de calzado (miles de dólares)	45,078.47	252,529	476,000
Exp. Estatales de Calzado (miles de dólares)	229.9002	2,095.99	2,865.2002
Importaciones Nacionales de calzado (miles de dólares)	20,907.5	259,147	148,000
Importaciones Estatales de calzado (miles de dólares)	106.6283	2,150.9201	888.00
Balanza Comercial Estatal (Miles de dólares)	123.27	-54.93	1,977.20

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, BANCOMEXT y SIREM

El sector externo de la industria del cuero y calzado ha mostrado una tendencia hacia la alza con una tasa media de crecimiento de las exportaciones entre 1993 y 1998 del 6.45%. Sin embargo, muestra una dinámica menor a la de la industria nacional, la cual creció a una tasa media del 14.8% según datos de BANCOMEXT. Aunque el sector muestra una balanza comercial positiva es importante preguntarse el por qué de la disminución en las importaciones en poco más del 50%.

f) TECNOLOGÍA

Los procesos de producción actuales se caracterizan por el uso intensivo de mano de obra, esta situación ha dado pie al surgimiento de un sin número de fabricantes, muchos de los cuales constituyen talleres familiares con una producción muy baja y con tecnología obsoleta.

La industria del cuero y calzado se caracteriza por su naturaleza dual, por un lado existen empresas altamente tecnificadas y por otro talleres con sistemas artesanales y maquinaria obsoleta. Así, se distinguen cuatro niveles tecnológicos de producción en la industria del calzado: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas y las altamente mecanizadas². Pero sólo los productores que pertenecen al último nivel y que constituyen casi el 6% del total cuentan con tecnología moderna y competitiva internacionalmente.

En el primer nivel artesanal se produce el huarache, con herramientas rudimentarias y con materiales de poca calidad.

En el segundo nivel, los talleres familiares, ya se emplean algunas máquinas sobre todo de coser y se produce un calzado de más calidad.

En el tercer nivel, medianamente mecanizado, se detecta el creciente uso de máquinas como las suajadoras (troqueladoras para corte), pero aún existe gran cantidad de mano de obra para operar las máquinas y en los diferentes pasos del sistema de producción.

El nivel altamente mecanizado presenta características de alta tecnología, debido a que cuentan con maquinaria importada que disminuye los pasos del proceso y que tienen una alta capacidad de producción, lo que hace que el hombre se vea desplazado.

² La Industria del Calzado en México, Fondo nacional de estudios y proyectos. NAFINSA

Según el análisis realizado por el “Boston Consulting Group” para el caso de México, la maquinaria con la que se cuenta es de procedencia extranjera ya que la nacional es más cara y de inferior calidad.

Por otro lado, se señala que la tendencia en Europa es hacia la especialización formándose empresas que fabrican componentes del zapato y otras que constituyen las plantas ensambladoras. Los técnicos europeos consideran que el sistema mexicano de fabricar todo el zapato en la misma planta del productor impide alcanzar economías de escala, aumento en la productividad, reducción de costos y otras ventajas que lleva consigo la especialización.

A pesar de que la industria del calzado se tipifica como una actividad de uso intensivo de mano de obra, existe gran diversidad de máquinas y herramientas empleadas en el proceso.

Para ilustrar la variedad de equipo, a continuación se presenta una lista de la maquinaria que se requiere para la fabricación de calzado de piel y sintético divididos según la fase del sistema de producción en que se emplea cada máqui

Tipos de Máquinas

Corte	Pespunte	Montado o avío	Ensuelado	Acabado	Adorno
Suajadora Troqueladora Entreteladora	Ojilladora Perforadora Enlazadora Máquina pespunte 1 y 2 agujas Rematadora de Pespunte Remachadora Elotadora Encasquilladora Rebajadora Dobladora Habadora Cosedora 1 y 2 agujas Máquina costura zigzag Máquina de poste Ribeteadora	Máquina activadora de casquillo Armadora de tacón Dobladilladora Eyector aire caliente Horno Aplanadora de acero Activador de suela Pulidora Máquina deshormadora Maquinaria desviradora de cantos Enchineladora Máquina enfriadora de cantos Sujetadores de avío Vaporizador Montadora Caja Tacón Puntas Lados Talones Suela Asentadora Cortadora Engrapadora Máquina para levantar Hendido Prensa conformadora Banda transportadora	Montadora de suela Activador de suela Banda transportadora Asentadores de suela Suajadora Biseladores Cardadores	Máquina desviradora de cantos Secador Máquina grabadora Máquina apomazadora Troqueladora Máquina cementadora Banco de cepillar Banda transportada	Armadora de cajas Pistola de aire

Pocos son los fabricantes de calzado que indican tener problemas de maquinaria y tecnología, sin embargo, la maquinaria que utiliza la mayoría, comparada con la maquinaria disponible en el mercado, señala un cierto atraso tecnológico. Aparentemente los productores no están conscientes de ello pues sugieren que se permita la importación de

maquinaria usada que muchas veces consiste en equipo desechado por los fabricantes de países desarrollados.

Por otra parte, la maquinaria que se hace en México se basa en diseños obsoletos siendo muchas veces una réplica de la maquinaria extranjera que ya no tiene patente. Además de esto, la maquinaria nacional es demasiado cara para el servicio que da al industrial.

Otro grave problema es el servicio y mantenimiento, pues existen pocas casas especializadas, y el servicio que dan es muy lento y costoso. Asimismo, las refacciones son difíciles de conseguir y dado que existen varios proveedores de diversos países, las partes no son intercambiables, lo cual agudiza el problema de reparación al haber poca uniformidad entre las máquinas.

III. ANÁLISIS DEL SECTOR

En el estado de México existe gran tradición en la industria del calzado pero a pesar de la experiencia en la fabricación de este producto no se le ha sacado provecho por diversas razones.

Barreras de entrada y barreras de salida

La característica de la mayoría de los establecimientos del estado de México es que son microempresas que tienen sistemas de producción poco tecnificados y más bien artesanales; el perfil de las empresas es que la mayoría realiza todo el proceso productivo en su planta; casi el 60% pertenecen a un solo propietario con bajo capital invertido, ésta característica ocasiona que nuevas empresas puedan entrar o salir del mercado. Pero a pesar de esto, existen factores que pueden hacer poco atractivo al sector, por ejemplo, muchos empresarios opinan que hace falta el apoyo financiero y del gobierno, y por otro lado, la falta de maquinaria, la baja calidad de las materias primas y la falta de energía eléctrica.

Por las características de las empresas que se clasifican como microempresas, los procesos de producción son artesanales y de talleres familiares, este tipo de establecimientos utiliza una gran cantidad de mano de obra no especializada, situación que se puede volver poco atractiva para nuevos inversionistas.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas que cuentan con procesos de producción automatizados sí tienen acceso a la maquinaria requerida, ya que ésta se produce en el país, sin embargo, la mano de obra se vuelve más especializada y poco disponible en la entidad.

La microempresas del estado de México enfrentan problemas similares tales como falta de capacitación en aspectos fiscales, contables y productivos, acceso a

créditos y nuevas formas de financiamiento. También requieren apoyo en materia de comercialización y exportación.

Sustitutos

El desarrollo tecnológico de la industria ha sido presionado por la escasez de piel natural, lo que provoca que se busquen nuevos métodos de producción o materiales sustitutos del cuero, entre los que destacan los zapatos de plástico y tela.

Sin embargo, la tecnología utilizada para la producción de zapatos sintéticos debe ser altamente calificada y no se cuenta con ella en el país.

Proveedores

Los productores de calzado enfrentan básicamente el siguiente problema: la escasez de cueros y en ocasiones la baja calidad de éstos. La adquisición de cueros y pieles se realiza a través de intermediarios. Existen numerosas especies de animales que proveen de piel a la producción de cuero; el ganado vacuno, formado por los becerros, terneras, novillos, vacas y toros entre otros, representa el 80% de la producción de cueros utilizados en la industria del calzado.

Según el estudio realizado para la industria del calzado⁵, México puede llegar a producir el mejor cuero del mundo, tiene la capacidad de hacerlo, pero actualmente el cuero mexicano enfrenta variaciones que desequilibran el proceso productivo. Se estima que los cueros nacionales llegan a perder hasta un 30% de su utilidad debido a los problemas de mala calidad.

Los cueros importados son de mejor calidad que los nacionales ya que los animales están mejor alimentados y cuidados por lo que sus pieles no presentan tantos raspones o cicatrices.

El precio del cuero a nivel internacional se determina por la oferta y la demanda, lo que hace que los precios fluctúen y los mercados se ajusten. Sin embargo, el precio interno es normalmente más alto debido a los intermediarios que controlan el mercado nacional.

La industria de la curtiduría se enfrenta al problema de abastecimiento de su demanda, debido a que la oferta de pieles depende de dos factores, la población ganadera y la matanza de ganado, aspectos que dependen primordialmente de la demanda de carne y de leche, pasando a última importancia el cuero. Existe una relación directa entre la demanda de carne y la oferta de cueros y una relación inversa entre la demanda de leche y la oferta de cueros, estas relaciones son importantes ya que mientras las pieles se consideren un producto secundario, la producción de éstos dependerá de otras cuestiones ajenas a la propia dinámica

⁵ La industria del calzado en México. Colección estudios de fomento económico FONEP

del mercado, debiendo recurrir siempre al mercado extranjero.

Clientes

Los principales clientes son las zapaterías que se caracterizan por ser clasificadas también como microempresas y se localizan en su mayoría en los municipios de Toluca, Naucalpan, Tlalnepanlta, Ecatepec y San Mateo Atenco, entre otros.

IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas

- ◆ Mano de obra calificada
- ◆ Precios del calzado accesibles
- ◆ Industria con gran tradición en el estado
- ◆ Producen calzado de piel y a la moda
- ◆ La industria del calzado del estado cuenta con todos los proveedores de la cadena productiva con excepción del cuero

Debilidades

- ◆ Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzado
- ◆ Falta de capacitación de la mano de obra
- ◆ Falta de conocimiento sobre aspectos de diseño
- ◆ Falta de controles de calidad
- ◆ Falta de investigación para desarrollar una tecnología propia
- ◆ El que el cuero sea considerado como un subproducto afecta severamente su producción y calidad, ya que su oferta depende del incremento del consumo de la carne, y el incremento de la exportación de ganado en pie ha afectado los precios internos de la materia prima
- ◆ Falta de conocimiento sobre procesos de exportación

Oportunidades

- ◆ Enfrentan una demanda del producto interna y externa creciente
- ◆ Oportunidades de exportación gracias a los nuevos tratados que se ha firmado con otros países
- ◆ La microempresa tiene la ventaja de que puede fácilmente adaptarse a los cambios del entorno, sin embargo, esta característica que las hace más flexibles, se convierte en una amenaza para las empresas ya que no cuentan con los apoyos financieros y tecnológicos necesarios para salir adelante
- ◆ Los productores podrían especializarse en la producción de botas, ya que éstas gozan de una gran aceptación a nivel internacional

Amenazas

- ◆ Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción
- ◆ El calzado de cuero ha sido sustituido por calzado sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo siendo muy difícil de competir en este tipo de calzado

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">◆ Mano de obra calificada◆ Precios del calzado accesibles◆ Industria con gran tradición en el estado◆ Producen calzado de piel y a la moda◆ La industria del calzado del estado cuenta con todos los proveedores de la cadena productiva con excepción del cuero	<ul style="list-style-type: none">◆ Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzado◆ Falta de capacitación de la mano de obra◆ Falta de conocimiento sobre aspectos de diseño◆ Falta de controles de calidad◆ Falta de investigación para desarrollar una tecnología propia◆ El que el cuero sea considerado como un subproducto afecta severamente su producción y calidad, ya que su oferta depende del incremento del consumo de la carne, y el incremento de la exportación de ganado en pie ha afectado los precios internos de la materia prima◆ Falta de conocimiento sobre procesos de exportación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">◆ Enfrentan una demanda del producto interna y externa creciente◆ Oportunidades de exportación gracias a los nuevos tratados que se ha firmado con otros países◆ La microempresa tiene la ventaja de que puede fácilmente adaptarse a los cambios del entorno, sin embargo, esta característica que las hace más flexibles, se convierte en una amenaza para las empresas ya que no cuentan con los apoyos financieros y tecnológicos necesarios para salir adelante◆ Los productores podrían	<ul style="list-style-type: none">◆ Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción◆ El calzado de cuero ha sido sustituido por calzado sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo siendo muy difícil de competir en este tipo de calzado

especializarse en la producción de botas, ya que éstas gozan de una gran aceptación a nivel internacional	
---	--

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL SECTOR CALZADO

IDENTIFICACIÓN

Se entiende por *calzado* todo producto con suela destinado a proteger o cubrir los pies, incluidas las partes comercializadas por separado (empeine, forro, plantilla y suela). Este puede abarcar desde sandalias, cuya parte superior (corte) consista simplemente en tiras, cordones o cintas ajustables o no, hasta botas altas cuyos empeines cubran la pierna y el muslo.

PRINCIPALES PRODUCTOS

Una clasificación amplia de los principales productos de la industria del calzado, según el material utilizado para su fabricación, se presenta a continuación:

- Calzado de suela de goma y cubierta textil.
- Calzado de suela de goma, cubierta de piel que no cubre el tobillo.
- Calzado con suela de goma cubierta de piel con base de plataforma (mujer).
- Calzado con cubierta de piel, compuesto de piel, para mujer.
- Sandalias con suela de goma y corte de piel, para mujer.
- Sandalias con suela y corte de goma.
- Calzado con suela y corte de piel, cubre tobillo, ribeteado para mujer.
- Calzado para dama ribeteado, con suela de goma y cubierto de piel.
- Calzado de goma plástico (excepto tenis), sandalia para mujer.
- Calzado con suela de goma y compuesto de piel.
- Suela y cubierta de piel, cubre tobillo, ribeteado (damas, niños, infantiles).
- Calzado con suela de goma base para mujer.
- Calzado de dama, base de suela cubierto de piel, ribeteado.
- Calzado suela de goma, corte sintético.
- Zapatos de trabajo.
- Pantuflas.

VARIEDADES

A título ilustrativo, una clasificación del calzado (Bancomex, 2000), es la siguiente:

- a) Zapatos planos o de tacón de uso corriente en interiores o exteriores;
- b) Botines, botas de media caña, botas hasta la rodilla y botas hasta el muslo;
- c) Sandalias de varios tipos.
- d) Alpargatas o zapatos con el empeine de lona o tejido y suela de material vegetal trenzado (sisal o similar), plástico o suela.
- e) Zapatillas de baño y otros tipos de calzado para descansar.
- f) Zapatos de tenis, de atletismo y los demás deportes (calzado deportivo de uso corriente).
- g) Calzado deportivo especial, diseñado para un deporte determinado que lleva incorporados, o puede llevar, clavos, tacos, ataduras, tiras o dispositivos similares, así como el calzado para patinar, esquiar, luchar, boxear y de ciclismo. Se incluirá también aquel que disponga de patines fijos (para hielo o de ruedas);
- h) Zapatillas de baile;
- i) Calzado obtenido en una sola pieza, en especial mediante el moldeado de caucho o plástico, quedando excluidos los artículos desechables fabricados con materiales ligeros (papel, película de plástico o cualquier otro material; pero carentes de suelas aplicadas).
- j) Fundas para cubrir otros artículos de calzado, en algunos casos sin tacón;
- k) Calzado desechable, con suelas aplicadas, destinado por lo general a ser utilizado una sola vez;
- l) Calzado ortopédico.

CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL SECTOR CALZADO

- ❖ La industria de la costura - vestuario y calzado - tiende a ser vista sobre todo hoy en día, después de los avances de los países del Sudeste Asiático a partir de los años 80, como un paso inicial en la industrialización temprana de esos países. Dentro de sus características relevantes, destaca el hecho de que es una actividad económica intensiva en trabajo, y aparentemente, solo puede ser competitiva internacionalmente mientras sus costos de mano de obra permanezcan bajos. Por ejemplo, mientras que el salario promedio no sobrepase los 10.000 dólares por año (a la paridad de 1998)².
- ❖ Desde la década de los 80, esta actividad ha adquirido la característica de industria migratoria, y en esa condición, tiende a ubicarse en localidades de cualquier parte del

² Andrews et al, University of North Carolina, 1998, op. Cit.

mundo que pueda ofrecer mano de obra a bajo costo. Cada vez más, importantes empresas del calzado del mundo desarrollado colocan sus inversiones en países que dispongan de mano de obra barata y materias primas adecuadas para el desarrollo de la actividad.

- ❖ La industria del calzado, en términos generales, presenta limitaciones para avances tecnológicos de los equipos de producción, por dificultades en el manejo de la materia prima fundamental, que es el cuero. Mientras el cuero se mantenga como la materia prima clave y las máquinas no puedan “leer” sus “imperfecciones”, la manufactura del calzado no luce como una en la cual se vaya a dar una mayor revolución tecnológica en el futuro cercano. (Los zapatos de cuero significan alrededor del 50% de la producción mundial de calzado).
- ❖ De acuerdo con los estudios realizados en el *cluster* brasileño (Fensterseifer, 1995), entre los obstáculos existentes para la introducción de la AME están la falta de homogeneidad de la materia prima y la dificultad de ajustarla de manera programada sin el auxilio del trabajo humano. Incluso en el primer mundo, la automatización ha debido compatibilizarse con los procesos tradicionales.
- ❖ La industria del calzado presenta la tendencia a ubicarse en circuitos de comercialización cortos o con pocos intermediarios, relaciones directas productor - minorista en los mercados nacionales. En los mercados internacionales, grandes corporaciones dominan la comercialización comprando la producción en los distintos países productores, los cuales deben adaptar su producción a las condiciones de los compradores.
- ❖ Siendo el calzado un artículo de primera necesidad, con amplia variedad en materiales, diseño y calidad para adaptarse a diversas necesidades de uso y segmentos de ingreso, y estando requerido por los habitantes de todo el planeta, constituye una actividad económica importante para cualquier país, especialmente para aquellos como el nuestro que tiene condiciones para hacer de la misma una actividad competitiva.
- ❖ La elaboración del calzado en el mundo es una actividad desarrollada a pequeña escala, en la cual predomina la producción hecha por PyMEs, en los países más exitosos en la producción de este rubro.

En el pasado el sector calzado mexicano ha estado enfocado hacia un dinámico mercado nacional. Con el descenso en el ritmo de crecimiento y la apertura de la economía nacional, el sector calzado mexicano deberá cambiar su enfoque hacia uno más orientado al exterior, y de manera importante hacia la defensa de su posición en el mercado doméstico.

Debido a la baja del costo laboral en términos reales en el país y una devaluación real del peso frente al dólar y monedas europeas, México ha vuelto a ser extremadamente competitivo en el valor agregado de la producción de calzado. Esta competitividad les da a los productores de calzado un potencial de exportación y de defensa en el mercado nacional. Sin embargo, existen importantes cuellos de botella al nivel de insumos de cuero y plásticos. Además, México tiene una estructura industrial sub-óptima a nivel de curtiduría y en la producción de componentes. Un objetivo central de la reestructuración es el de resolver estos cuellos de botella mediante una serie de acciones a niveles de empresas, sectorial y de políticas del gobierno.

Para maximizar los resultados del esfuerzo de reestructuración se deberá hacer unos cambios en la política de importación de pieles semi-terminadas y apoyar la desintegración vertical de la curtiduría mexicana. Al mismo tiempo es importante fomentar una fuerte industria de componentes, especialmente para el zapato de cuero. Es esencial fortalecer la posición competitiva de la industria mediante un esfuerzo concretado de la cadena del calzado de plástico, para lograr insumos a precios, gama y calidad competitivos.

Los esfuerzos de reestructuración en estas áreas permitirán lograr una estrategia productos-mercados en función de las oportunidades y condiciones competitivas detectadas en los mercados internacionales, estrategia enfocada hacia la exportación de zapato de hombre a precio medio/alto, de zapato de mujer a precio alto/muy alto, ambos enfocados hacia el mercado de los EUA y a la defensa del mercado nacional en el zapato de plásticos.

Patrones de organización industrial, principales actores y formas de competencia.

La industria de calzado forma parte de una cadena productiva que comienza en la fase primaria con la producción de ganado y cueros ovinos y bovinos. En la fase industrial existen tres etapas. En primer lugar se encuentran los frigoríficos y mataderos, le siguen las curtidoras y finalmente las manufacturas del cuero entre ellas el calzado. En el caso del calzado que no es enteramente de cuero, la industria se relaciona también con la cadena productiva de caucho y del plástico, tanto en la producción de suelas como de capellada de uno u otro material. Además de esas actividades, la producción de calzado se relaciona hacia atrás con un conjunto de actividades industriales de apoyo. Entre las directamente vinculadas se encuentran la producción e importación de partes y componentes de calzado, la de cajas de cartón y la de máquinas y equipos para la industria. A su vez, en forma directa es muy importante la producción y la importación de productos químicos utilizados fundamentalmente por las curtidoras.

La producción de calzado es intensiva en mano de obra. Si bien algunos segmentos la tecnología sigue siendo muy artesanal, en otros (notablemente el calzado deportivo) predominan las empresas con procesos productivos más automatizados con tecnología de base microelectrónica.

La demanda del sector calzado se caracteriza por ser difundida. Muestra una alta sensibilidad al nivel de actividad económica, en particular el nivel de ingreso y su distribución.

La oferta del sector calzado no es homogénea. Por un lado, reúne un conjunto muy variado de productos: calzado deportivo de vestir o especiales, calzado para hombres, damas o niños, calzado enteramente de cuero, de plástico, de caucho o combinado, etc. Por otro lado, dentro de un mismo tipo de calzado los productos se diferencian por calidad, por marca etc. Esta variedad de productos da lugar a una segmentación importante del mercado del calzado que determina las características de la competencia en el sector.

La competencia a través de los precios es muy importante, fundamentalmente en los segmentos de menor calidad. En los segmentos de mayor calidad, la diferenciación del producto es el elemento clave. En el rubro de calzado deportivo, la imagen de marca asume un papel fundamental y, por lo tanto, los gastos en publicidad y marketing constituyen un aspecto central.

En el segmento del calzado de vestir las economías de escala no son decisivas (aspecto que no ha sido modificado por las innovaciones tecnológicas que se vienen produciendo en la industria) y, en muchos países, la producción de calzado se halla concentrada en las PyMES. En otros casos, subsiste una estructura dualizada con empresas de muy diferente tamaño. En el segmento de calzado deportivo las economías de escala parecen ser más importantes por lo que las plantas tienden a hacer de mayor tamaño relativo. Asimismo, la importancia de las marcas hace que el mercado mundial de calzado deportivo esté dominado por una reducida cantidad de grandes marcas internacionales que abastecen el mercado mundial a través de distintas plantas de producción propias (instaladas en muchos casos en países de bajo costo de mano de obra), o a través del otorgamiento de licencias de producción y/o comercialización a firmas reconocidas de cada país. Ello se repite en mucha menor medida, en los segmentos de mayor calidad de calzado de vestir de niños, damas y caballeros.

Otro actor de importancia en el sector lo constituyen los grandes distribuidores de calzado en los países desarrollados (fundamentalmente Estados Unidos) que, en muchos casos, organizan la producción en países en vías de desarrollo y distribuyen los calzados allí producidos con marca propia (acaparando una fracción significativa del precio de venta).

Factores determinantes de la competitividad del sector.

Dada la importancia del precio como eje de la competencia del sector, un elemento fundamental en la estrategia competitiva de las empresas es la reducción de los costos. Dentro de los costos tiene especial importancia el relacionado con la mano de obra dado que es un proceso trabajo-intensivo. En consecuencia, la disponibilidad de mano de obra con bajos salarios ha sido un factor clave de competitividad de esta industria y ha sido un factor decisivo en el proceso de relocalización de la industria del calzado desde los países desarrollados (fundamentalmente Estados Unidos) hacia países de bajo costo de mano de obra.

Del mismo modo, la disponibilidad de materias primas (cuero natural) de buena calidad y precio era otro factor determinante de la competitividad de la industria. Actualmente este factor parece estar perdiendo parte de su importancia relativa frente a

otras características como la calidad, el diseño, los plazos de entrega y la eficiencia productiva, así como la mejor variedad y calidad de materiales sustitutivos del cuero. La tendencia de liberalización en el comercio internacional de los cueros también constituye un factor que limita la importancia de la disponibilidad local de materia prima.

La diferenciación de productos es un factor clave de competitividad en algunos segmentos del mercado. Tal es el caso del segmento de calzado de diseño, en los cuales la imagen de marca y de calidad es un mecanismo fundamental de competencia. Lo mismo sucede con el segmento de los zapatos deportivos donde las estrategias competitivas de las empresas se centran en la imagen de marca.

La cercanía a los mercados de consumo constituye una ventaja importante dada la rapidez para captar los cambios de gustos de los consumidores. Sin embargo, a las mejoras en las tecnologías de la comunicación y la reducción en los tiempos de transporte han reducido la importancia de la ventaja de una localización cercana a los centros de consumo.

Desde el punto de vista tecnológico, la industria es altamente heterogénea y en muchos países subsisten un gran número de empresas pequeñas que utilizan la tecnología tradicional. No obstante hay ciertas innovaciones que han cobrado importancia como factor de competitividad y que están generalizando en el sector. En efecto, en los últimos treinta años se ha verificado una profunda transformación en la concepción del producto, pasándose de una fabricación que dependía fuertemente de la habilidad del operario a procesos productivos con cierto grado de automatización que mejoran la eficiencia (y por ende, los costos), a través del acortamiento de los tiempos de diseño, manipulación etc. La microelectrónica y la robótica son la base de la mayor parte de las innovaciones que sustituyen o simplifican ciertas partes del proceso, destacándose los procesos conocidos como diseño y fabricación asistidos por computadora.

La aplicación del diseño asistido por computadora han implicado una transformación sustancial en el diseño de nuevos modelos de calzado y en su escalado. Esto se ha traducido en una reducción a la mitad del tiempo que transcurre entre la definición del modelo y su fabricación. En algunos segmentos del mercado, como el de calzado femenino, en los cuales el cambio frecuente de los modelos y la variedad es de gran importancia, la introducción del CAD ha permitido que las plantas adquieran la flexibilidad productiva necesaria para atender la demanda. Algo similar sucede con el segmento del calzado deportivo donde la introducción de nuevos modelos en períodos cortos exige una flexibilidad productiva importante. Por otra parte, muchas plantas operan a facon (subcontratar la producción) fabricando zapatos deportivos de diferentes marcas, lo cual también exige gran flexibilidad.

La combinación de la tecnología CAD con máquinas de control numérico también ha aumentado sensiblemente la eficiencia al definir con mayor precisión el corte o la costura. En la etapa de fabricación se ha introducido el CAM(manufactura asistida por computadora), principalmente a la etapa de corte del calzado (tanto por chorro de agua como con laser).

Dada la heterogeneidad tecnológica y de escalas de producción, el costo de inversión no constituye una barrera a la entrada, en la medida en que puede iniciarse la actividad con un equipamiento mínimo y trabajando a facon.

Tendencias de la localización industrial y el comercio internacional.

Los mercados más importantes para la industria del calzado se ubican en Estados Unidos y en la Unión Europea. Dentro de ésta. Alemania es el país que tiene mayor gasto en calzado, seguido por Francia, Reino Unido e Italia. A su vez, Francia es el país europeo con mayor consumo per de zapatos (en volumen físico).

Tradicionalmente los países productores más importantes se ubicaban en Europa, en coincidencia con los principales mercados. Sin embargo, en los últimos 25 años la distribución geográfica de la producción de calzado ha sufrido cambios dramáticos. Dado que es un proceso intensivo en mano de obra, la relocalización de la industria apunta hacia las regiones donde hay ventajas relacionadas con el costo de la misma.

- A partir de la década de los setenta, se verifica una primera relocalización de esta industria que transfiere un porcentaje importante de su producción hacia los países del Este asiático (en particular, Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong) y hacia Brasil en América Latina. Tomados globalmente, mientras en 1970-72 el 74,7% de la producción mundial de zapatos de cuero correspondía a los países industrializados, en 1984 esa participación había bajado a 61,7% .
- A medida que el costo de la mano de obra fue aumentando en esos países, se produjo una nueva relocalización de la industria. En los años ochenta se produce redireccionamiento de la industria hacia China, Filipinas, Indonesia y Tailandia. En 1992 el 63,2% de la producción mundial de zapatos provenía de los países asiáticos y del Medio Oriente, a pesar de que ese grupo de países sólo representaba el 43,5% del consumo mundial. Por el contrario, América Central y del Norte producían sólo el 6,4% del total pero consumían el 20,6% del total mundial de zapatos.
- La caída más importante de la producción de esta industria desde la década del setenta se verificó en Estados Unidos, a pesar de que también ha sido significativa la declinación en Francia, Alemania y el Reino Unido.

SECTOR CALZADO EN MÉXICO. MERCADO DOMESTICO.

El consumo de calzado en México se ha caracterizado por un alto nivel de volatilidad.. El consumo de calzado en México ha estado correlacionado con la actividad económica en general. Es muy probable que en el mediano plazo el crecimiento del PIB per

capita sea limitado. Aún cuando debe tomarse en cuenta la natural incertidumbre sobre las proyecciones, éstas sugieren que el crecimiento futuro de la demanda nacional de calzado no tendrá el vigor como para sostener un crecimiento importante de esta industria. En base de una modelación se estima que el consumo de calzado no crecerá más del 3.5% anualmente en los próximos diez años, 1% arriba del crecimiento de la población.

Patrones de consumo.

Se plantean por otro lado como muy probables, ciertos cambios en la estructura de consumo. Actualmente, el calzado de cuero representa el 65% de los consumos, el calzado de plástico 20%, y el calzado textil 15%. La proporción del zapato de cuero es muy superior a la que se encuentra en economías con niveles parecidos de PIB per capita. La liberalización de las importaciones va muy probablemente a crear una presión fuerte sobre el precio y niveles de calidad del zapato de plástico, un proceso que resultará en una sustitución del calzado de cuero por el plástico de construcción similar, de manera análoga a lo que a pasado en la mayoría de los países. El modelo elaborado en la sección “Resultados del Programa” plantea una sustitución en el consumo que igualaría aproximadamente la importancia del consumo doméstico de calzado de cuero (45%) y plástico (40%), para el décimo año del programa de reestructuración.

Distribución nacional.

Los canales de comercialización de las ventas domésticas están dominados en un 40% por la relación directa fabricante-detallista independiente. Otros grandes canales de venta son los autoservicios y cadenas. La importancia de estos canales, aparte de los independientes, cambia según tipo de calzado. Hay mayor importancia de los autoservicios y cadenas en el calzado de plástico. El papel de los mayoristas es relativamente menos importante.

El predominio de la comercialización directa a los detallistas independientes tiene un impacto predominante sobre estructura y organización de la producción en la industria zapatera mexicana.

Los detallistas colocan pedidos típicos de alrededor de 300 pares (los pedidos provenientes de las cadenas son mucho más altos, alrededor de 4500 por estilo). Estas cantidades son muy pequeñas comparadas con los pedidos típicos que se encuentran en el comercio internacional.

Los márgenes de comercialización en mayoreo y detalle son relativamente bajos en México: un margen típico de mayorista es de un 30% por encima del precio de fábrica, mientras que los precios al detalle tienden a estar a alrededor del doble precio ex fábrica. En Europa, el factor entre precio productor y el de detalle es de entre 2.5 y 3, mientras que en los EUA puede llegar a ser de 4.

Existen importantes diferencias en la movilidad y en los volúmenes manejados por los canales que afectan la capacidad de cambiar fuentes. Generalmente la estructura fragmentada de distribución y los bajos volúmenes manejados se constituyen en un obstáculo a la importación de calzado a nivel de los detallistas independientes, mientras que los autoservicios y las cadenas de tiendas pueden más fácilmente vincularse con fuentes en el exterior y proveerse de los volúmenes que requieren en una escala tal que los gastos se diluyen.

México tiene una tradicional industria del calzado, la cual es intensiva en mano de obra y fuertemente generadora de empleos directos e indirectos, por lo que están dadas las condiciones económicas, demográficas y sociales, además del soporte gubernamental, para apoyar un proyecto de desarrollo a este sector, que es considerado como uno de los más relevantes de la economía mexicana. Dentro del sector cuero, calzado y marroquinería, la principal industria tanto por el valor de su producción como el de su comercialización, es la del calzado.

En México hay actualmente 1000 tenerías que proveen a 2600 empresas de calzado, 600 de marroquinería y manufacturas y 300 de vestimenta. La mitad de estos establecimientos y el 55% de los trabajadores que emplea el sector se encuentran concentrados en el Estado de Guanajuato. De las curtiembres -cuya producción nacional se ubica en los 2 millones de decímetros cuadrados de piel- el porcentaje es aún mayor: el 75% se ubican en esta región, principalmente en la ciudad de León. Una cifra que hace evidente la seriedad de la crisis es la de nueve mil puestos de trabajo perdidos, en el sector cuero, calzado y manufacturas en el primer semestre de 2001. Incluso en muchas empresas sólo se trabaja tres días a la semana.

La Reducción de la Producción Nacional.

El principal factor determinante de esta situación a nivel interno es la baja del consumo en un 35%. En el ámbito externo, se señalan especialmente tres cuestiones: la indiscriminada importación de calzado terminado, un cambio de la moneda desfavorable, la dificultad del acceso al crédito a tasas de interés competitivas y, fundamentalmente, el contrabando: “Estamos invadidos de productos extranjeros en competencia totalmente desleal, lo cual afecta seriamente la subsistencia de la industria nacional. Podemos reconocer que no hemos caminado al ritmo de la globalización y somos conscientes de lo que está pasando, pero en nuestro sector hay una invasión de zapatos importados en forma ilegal. Exigimos a las autoridades que cumplan con su función correctamente y hemos pedido que se investigue exhaustivamente los movimientos de quienes importan calzado”.

Características Nacionales de la Industria del Calzado.

La industria del calzado en México es considerada como un sector prioritario dentro de la economía del país, debido a su gran capacidad de generación de empleo y uso intensivo de la mano de obra.

En 2000, la industria contribuyo con el 1,6% del PIB manufacturero. Respecto al dinamismo de la producción, cabe señalar que en 1993 comenzó una caída reinvirtiéndose 3 años después, al alcanzar una tasa de crecimiento del 14%. Aunque su participación en la economía nacional no ha logrado igualarse a los índices registrados en la década de los sesenta, cuando la industria logró su auge.

El siguiente cuadro expone numéricamente la importancia de la industria del calzado en la economía mexicana:

INDICADORES ECONÓMICOS 2000.

Participación en el PIB:

0,3% del PIB total

1,6% del PIB manufacturero

Promedio de establecimientos:

7,325 (83,4% micros, 13,9% pequeñas, 2,0% medianas y 0,7% grandes)

Empleos generados:

106,710 directos

La principal materia prima para esta industria en lo referente a productos de piel, son los cueros y pieles; dicho insumo representa alrededor del 65% del costo de producción de los artículos y son importados en su mayoría como cueros crudos debido a a los bajos volúmenes de producción nacional de la excelente calidad del cuero importado, los cuales en su mayoría son utilizados para productos de exportación.

En territorio nacional , las regiones donde se localizan los grandes centros productores son: Guadalajara, que se especializa en el zapato para mujer; León, Guanajuato, que se destaca en el zapato y bota de hombre; San Mateo Atenco, Estado de México; Mérida y Ticul en Yucatán; Monterrey; y la Ciudad.

Principales regiones fabricantes de calzado

REGIÓN	PRODUCTO PREDOMINANTE	EMPRESAS (%)
Guanajuato	Calzado de hombre y de niño	49,6
Jalisco	Calzado de mujer	17,9
Distrito Federal y Estados de México	Calzado deportivo y de hombre	12,3

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CNIC). México

Dentro de la región de Guanajuato, la mayor concentración de establecimientos se da en la ciudad de León, La cual posee una población de más de un millón de habitantes. Allí, la industria del calzado es pivote de la economía. Oficialmente existen registradas más de 675 fabricas de calzado ligadas a los sectores de proveeduría, materiales indirectos, canales de distribución y transporte entre otros. Aunque no se cuenta con cifras exactas, se estima que esta industria genera mas de 50.000 empleos directos y más de 200.000 indirectos.

La mayoría de las empresas del sector se caracterizan por tener una administración familiar, con tendencia hacia una administración profesional.

A nivel mundial, Brasil y México son considerados como zonas que producen volúmenes medios de producción a precios medios.

La bota vaquera, calzado de vestir de alta calidad y zapato de trabajo, es una de las especialidades donde México ha destacado en mercados extranjeros.

2. Posición del sector calzado mexicano en el mercado internacional

Actualmente el sector cuero y calzado es uno de los sectores en nuestro país que busca alternativas para continuar siendo una fuente importante en la generación de empleos y competir exitosamente en los mercados internacionales, a pesar de la problemática generada por la alta productividad de los países orientales.

En nuestro país este sector representa el 1.1% del PIB manufacturero, genera más de 100 mil empleos, a través de los 4 mil establecimientos registrados, de los cuales el 82% son microempresas, el 17% son pequeñas y medianas y únicamente el 1% son grandes empresas. La mayor parte de las empresas se caracterizan por tener una administración familiar y uso intensivo de la mano de obra, que representa aproximadamente la tercera parte del costo del calzado.

En lo referente a la localización de la producción, el 50% de ésta se localiza en el estado de Guanajuato, el 19.5% en Jalisco, el 12% en el área metropolitana de la Ciudad de México y el resto en diversas entidades del país.

La fabricación de calzado es la actividad más representativa del sector ya que actualmente la producción oscila entre 210 millones de pares en el 2000, de los cuales se exporta el 27%, también es importante destacar que la mayor parte de la piel que se consume en el país es importada.

Sin embargo, la curtiduría tiene ventajas en el proceso de terminado de pieles (procesos secos) los cuales son intensivos en mano de obra calificada; la industria de la marroquinería está conformada por micro y pequeñas empresas con bajos volúmenes de producción que funcionan bajo el esquema de maquila.

En los mercados internacionales, México encuentra sus mejores oportunidades en el negocio de calzado de piel para dama y caballero en el sector de precio medio y medio alto.

Panorama general del sector en el ámbito internacional.

México ocupa el 7° lugar como productor de calzado en el ámbito mundial con una producción nacional de alrededor de 210 millones de pares anuales y es el 6° proveedor de calzado a Estados Unidos de América, por debajo de China, Indonesia, Brasil, Italia y España. En cuanto a los rangos de precios y la importancia de los proveedores, encontramos que México se ubica como el 5° proveedor de calzado del mercado estadounidense.

La industria del calzado se encuentra inmersa dentro de un proceso de globalización que básicamente comprende dos aspectos fundamentales, la apertura comercial y la regionalización, por lo que la industria mexicana tiene la necesidad de competir con mayor eficiencia y calidad en el mundo, pues pese a los incrementos en su producción, China sigue siendo el único país que aumenta el valor de sus exportaciones, mientras que los demás países registran una disminución del valor de sus ventas en el mercado estadounidense, donde el rubro más importante corresponde a calzado de piel

- **Canales de distribución más usuales.**

Los canales de comercialización se estructuran de la siguiente manera: Fabricante-Distribuidor, Distribuidor-Mayorista y cadenas de tiendas especializadas y departamentales.

Los principales centros de consumo se ubican en E.U.A. y Europa occidental y continuarán representando la mayor demanda internacional de calzado.

Las oportunidades de exportación se ubican como exportación de calzado de buena calidad, con diseño y moda orientado principalmente a la clase media alta, y respetando los gustos y preferencias de cada cultura o grupo social.

- **Tratamiento de los acuerdos de libre comercio.**

Los artículos de piel y el calzado están considerados como productos sensibles, ya que en la mayoría de las economías de los distintos países son generadores de trabajo para la población y de ingresos de exportación para aquellos que alcanzan un mayor nivel de eficiencia.

- **Barreras arancelarias.**

Los rangos arancelarios de protección a nivel internacional para el sector calzado van de un 10% a un 35% dependiendo del nivel de producción y eficiencia del país que lo aplica. En los países desarrollados como Estados Unidos, Canadá y los países de la Unión Europea el arancel general es del 17%

- **Barreras no arancelarias.**

Se han instrumentado diversas normas técnicas, de seguridad, etiquetado y ecológicas, que los exportadores deben conocer. Por ejemplo, en el proceso de fabricación del calzado se tiende a prohibir el uso de adhesivos con disolventes orgánicos, así como la observancia de que los recortes de cuero que producen las fábricas de calzado y los empaques deben ser reciclados. Así mismo, es común contar con certificaciones para productos específicos, de acuerdo a las normas existentes en cada país.

Preferencias para México

México ha llevado a cabo importantes negociaciones con sus principales socios comerciales, con el propósito de negociar preferencias arancelarias para los productos de cuero y calzado. Los tratados que se tienen firmados y se encuentran en vigor, son:

TRATADOS	VIGENCIA
Tratado de Libre Comercio con América del Norte TLCAN	1° enero de 1994
Tratado de Libre Comercio con Bolivia	1° enero de 1995
Tratado de Libre Comercio con Colombia y Venezuela G-3	1° enero de 1995
Tratado de Libre Comercio con Costa Rica	1° enero de 1995
Tratado de Libre Comercio con Nicaragua	1° julio de 1998
Tratado de Libre Comercio con Chile	1° agosto de 1999
Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea TLCUE	1° julio del 2000
Tratado de Libre Comercio con Israel	1° julio del 2000
Tratado de Libre Comercio con Guatemala, Honduras y El Salvador TLCTN	1° enero 2002

Con relación a las preferencias otorgadas, la desgravación en los aranceles es del 50% en promedio y estos se van reduciendo hasta desaparecer. Para Estados Unidos, se

presentan dos periodos de eliminación de aranceles, uno en el 2003 en el que se incluye el calzado deportivo y otro en el 2008 referente a calzados especiales. Para Europa el arancel general es de 17% y el preferencial va del 2% al 6% y su eliminación está prevista para el año 2003.

Balanza Comercial

En lo referente al comercio exterior del sector cuero y calzado, se observa que el saldo de la balanza comercial del sector ha sido negativo durante los últimos tres años, principalmente por el incremento de las importaciones de cueros y pieles, que pasaron de \$252 a \$819 millones de dólares de 1995 al 2000, sin embargo para la industria del calzado el resultado de la balanza comercial es positivo para todo el período.

BALANZA COMERCIAL DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERIA

(MILLONES DE DOLARES)

AÑOS	1997	1998	1999	2000
CUERO Y CALZADO				
EXPORTACIONES	941.7	973.8	980.8	1,065.7
IMPORTACIONES	992.4	1,172.5	1,221.0	1,414.4
SALDO	-50.7	-198.6	-241.1	-348.7
PIELES Y CUEROS*				
EXPORTACIONES	191.6	227.9	236.5	279.0
IMPORTACIONES	562.6	674.3	742.6	818.9
SALDO	-370.9	-446.4	-506.1	-539.9
MARROQUINERIA				
EXPORTACIONES	280.4	302.1	317.9	381.7
IMPORTACIONES	281.8	336.2	316.9	405.3
SALDO	-1.4	-34.1	1.0	-23.6
CALZADO**				
EXPORTACIONES	469.7	443.8	426.4	405.0
IMPORTACIONES	148.0	162.0	162.4	190.2
SALDO	321.7	281.9	264.0	214.8

FUENTE: BANCO DE MEXICO

*/ Incluye peletería

**/Incluye partes para calzado

- **Importaciones**

En cuanto a las importaciones de calzado, éstas registraron una tasa de crecimiento del 6.8% durante el periodo 1995-2000, con un crecimiento constante a partir de 1996.

El efecto de la globalización en las industrias de la piel y el calzado y la inclusión de nuevos proveedores al mercado internacional ha provocado una mayor competencia en el ámbito mundial. La industria de la piel, por sus características en el proceso productivo tiende a desplazarse desde los países desarrollados hacia países con regulaciones ambientales menos restrictivas.

Debido a los cambios en las tendencias del mercado mundial la industria del calzado esta sujeta a constantes variaciones en términos de moda, calidad, confort y precio.

- **Exportaciones**

En el lapso 1995-2000 la tasa de crecimiento media anual de las exportaciones de calzado fue del 10.5%, registrando el valor máximo en 1997 (470 millones de dólares); sin embargo, a partir de 1998 el valor de las exportaciones ha tenido un constante descenso. La industria maquiladora representa alrededor del 30% de las exportaciones. México exporta el 27% de su producción, principalmente de calzado de piel (55%) seguido de partes para calzado, que incluye básicamente cortes de piel (22%), calzado textil (14%), plástico (3%) y otros materiales (6%).

- **Socios Comerciales**

Para el año 2000 el 93% de las exportaciones mexicanas de calzado se realizan con países con los cuales México tiene suscritos tratados de libre comercio. El mercado de Estados Unidos representa el 82% de nuestras exportaciones de calzado, lo que se traduce en alrededor de 46 millones de pares, le sigue Canadá con el 3.6%, el resto se concentra principalmente en países de América Latina y la Unión Europea.

Destaca el valor de las exportaciones de calzado a Chile, que en el año 2000 ascendieron a 5 millones de dólares, por otra parte, las exportaciones de calzado a Costa Rica registraron un crecimiento de 134%, en el período 1995-1999, aunque en el 2000 las importaciones se redujeron en un 56.7% con relación al año anterior.

- **Competencia Internacional con México**

En este ámbito es importante decir que si la competencia es por precio, China y la India mantienen posiciones muy sólidas dados los bajos costos de la mano de obra que existe en esos países, si la competencia la trasladamos a la esfera del diseño, el principal competidor para los productos mexicanos es el manufacturado en Italia, seguido de España.

China es el principal país productor de calzado en el ámbito mundial con una producción de alrededor de 6 mil millones de pares de calzado anuales, le siguen aunque con una diferencia considerable la India, Brasil e Italia. Se estima que, en el futuro, el 90% de la producción mundial de calzado se concentrará en Asia (China, India, Mongolia y Sudeste asiático) quedando un volumen de producción menor en los países europeos (Italia, España, Portugal, y algunos países de Europa del Este), y Latinoamérica (Brasil, México y Colombia).

Los principales países exportadores son: China, Hong Kong e Italia. En América Latina, Brasil ha logrado una participación importante, ya que cuenta con una industria curtidora principalmente de vacuno y ha mejorado tanto los procesos de curtido como los de acabados.

- **Principales productos exportados**

Tradicionalmente México ha estado exportando partes para calzado, calzado para dama, caballero, niño y calzados especiales; de enero a mayo del año 2001, se encuentran las partes para calzado que alcanza niveles de \$31.1 millones de dólares, seguido por los productos de calzado que cubren el tobillo con suela de cuero natural que alcanza niveles de \$21.8 millones de dólares, ambos rubros representan cerca del 40% de nuestras exportaciones hacia el mundo si tomamos en consideración que nuestras exportaciones son de casi \$143 millones de dólares, otra partida que sin duda tiene gran importancia dentro del sector es la que corresponde a "Demás calzado que cubre el tobillo" alcanzando niveles de \$14.4 millones de dólares.

En cuanto al tipo de calzado con mayor demanda en Estados Unidos, se encuentra el calzado para dama, seguido del calzado deportivo.

Distribución de calzado de piel por tipo de producto

Tipo	Miles de pares
Hombres	108,072
Mujeres	269,063
Deportivos	174,592
Juveniles	69,654
De trabajo	18,033
Otros	2,389
Total	644,417

- **Principales productos importados**

Los principales productos que México importa del mundo son: las partes para calzado con \$35 millones de dólares, el calzado con suela de caucho \$32 millones, los demás calzados con suela de caucho o cuero y los menos representativos son otro tipo de calzados y el calzado impermeable con suela de plástico.

BANCOMEXT tiene identificadas demandas de productos en los principales mercados, los cuales representan interesantes oportunidades de negocios para el exportador mexicano.

Para Norteamérica, se han detectado las siguientes oportunidades comerciales:

CONSEJERIAS COMERCIALES EN NORTEAMERICA

ATLANTA	Calzado de piel para caballero y ni , y para dama y ni
CHICAGO	Artículos de piel y marroquinería, Bota vaquera, calzado de piel para caballero y ni
DALLAS	Artículos de piel y marroquinería, Bota vaquera, Calzado deportivo, Calzado de piel para caballero y ni , para dama y ni , calzado sintético, y partes y componentes
LOS ANGELES	Bota vaquera, Calzado de piel para caballero y ni y para dama y ni
MIAMI	Calzado de piel para caballero y ni , y calzado sintético para caballero y ni
NUEVA YORK	Artículos de piel y marroquinería, Calzado de piel para caballero y ni , para dama y ni , y calzado sintético
SAN ANTONIO	Bota vaquera
MONTREAL	Artículos de piel y marroquinería, Calzado industrial, Calzado de piel para dama y ni , Calzado sintético para dama y caballero, ni y ni
TORONTO	Calzado impermeable con suela y partes superiores de caucho, Calzado industrial, Partes y componentes para calzado
CANCOUVER	Calzado industrial

Recientemente se han encontrado nuevos nichos de mercado. En la Unión Europea, las tendencias en el consumo, indican que el mercado de Alemania es el más grande, seguido por Holanda, Bélgica y Reino Unido. En Alemania se tienen identificadas oportunidades para el calzado de dama y caballero y para calzado

industrial, en Francia los insumos toman mayor importancia y destacan las partes para calzado y la piel y materiales sucedáneos además de la bota vaquera, en Italia la oportunidad más grande es para la bota vaquera.

En Latinoamérica los mercados con mayores oportunidades comerciales son: Guatemala, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Cuba y Chile; principalmente en insumos para la industria y calzado terminado.

Productos con mayores oportunidades de exportación.

Dentro de los productos que representan mayores oportunidades de exportación en el mercado norteamericano, son: Calzado de piel para dama, que representa casi la tercera parte de todas las exportaciones a E.U., con una participación del 2.2% en ese mercado. Esta área incluye zapatos formales e informales, también zapato de piel para mujer sin suela de cuero. La segunda categoría es la de los zapatos de piel tipo Oxford, con suela que no es de cuero; este segmento de mercado para el zapato de mujer es el segundo más importante.

En lo que respecta al calzado para caballero, destaca el zapato que no cubre el tobillo como uno de los más competitivos, sólo superado por el calzado chino, las botas de piel son un mercado muy importante para México, ya que en este rubro el país ocupó el 58% de la importación de Estados Unidos. Finalmente, se observan posibilidades de exportación en calzados especiales y de seguridad.

La industria del calzado se ve afectada al hacer frente a una competencia desleal, ante la oferta del calzado asiático, bajo un esquema de precios dumping lo que provocó la quiebra de cientos de fabricas. Por lo anteriormente expuesto, el gobierno federal, decidió establecer un programa de apoyo integral para el desarrollo exportador de la industria del cuero, calzado y marroquinería. Con este programa se atienden los requerimientos del sector, principalmente las pequeñas y medianas empresas, a fin de desarrollar su capacidad exportadora, mediante estrategias, actividades y metas definidas, así como mecanismos de evaluación y seguimiento.

Este gobierno federal toma como su instrumento a Bancomext, que tiene como misión incrementar la competitividad de las empresas mexicanas, primordialmente las pequeñas y medianas, otorgando un apoyo integral con sus servicios de calidad en capacitación, información, asesorías, coordinación de proyectos, financiamiento y comercialización. Dichos servicios se logran a través de: Programa Nacional de Eventos Internacionales, 36 consejerías comerciales, Programa de atención y de formación técnica, Centro de servicio y SIMPEX (base de datos).

Bancomext lleva este programa en conjunto con las asociaciones empresariales SECOFI y los gobiernos estatales correspondientes.

En los últimos cinco años, las exportaciones del sector cuero, calzado y marroquinería crecieron a una tasa media anual del 17%, siendo el principal mercado de destino los Estados Unidos, ocupando un 84% del total de sus exportaciones (SECOFI).

3. Situación y perspectiva competitiva del sector calzado en México

La escasa disponibilidad de cuero crudo es una de las desventajas competitivas del sector, lo que impacta en la estructura de costos de la industria del calzado en México, tal y como se muestra a continuación:

ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

Materia prima	66,6%
Mano de obra	12,0%
Gastos de producción	14,4%
Otros	7%

Fuente: CNIC. 1992.

Con relación a los costos de mano de obra presenta ventajas en segmentos de mercado de precio medio y alto, en los que la competencia es Italia, España, etc. y desventajas en segmentos de mercado de precio bajo donde compite con Indonesia, India y China.

Su mano de obra cuenta con altos niveles de especialidad en productos muy elaborados como la bota vaquera (inexistente en otros países con costos de mano de obra similares a México).

La industria mundial del calzado atiende a dos tipos de mercado: Países desarrollados con un mayor poder adquisitivo y Países en vías de desarrollo con un poder adquisitivo mucho menor, por sus características y ventajas competitivas, México tiene sus mejores oportunidades de negocio en calzado de piel de precio medio y alto, hacia el mercado de los países desarrollados, principalmente Estados Unidos.

NICHOS DE MERCADO				
PRODUCTOS	EUROPA	ASIA	LATINOAMERICA	NORTEAMERICA
Caballero	X		X	X
Dama			X	X
Niña	X		X	X
Niño	X		X	X
Deportivo				X
Bota vaquera	X		X	X

Calzado de plástico				X
---------------------	--	--	--	---

Principales productos de exportación:

- ❖ Calzado de piel.
- ❖ Calzado de plástico.
- ❖ Calzado textil.
- ❖ Partes de calzado.

Productos con posibilidades de acrecentar o consolidar exportaciones en el mercado EUA.

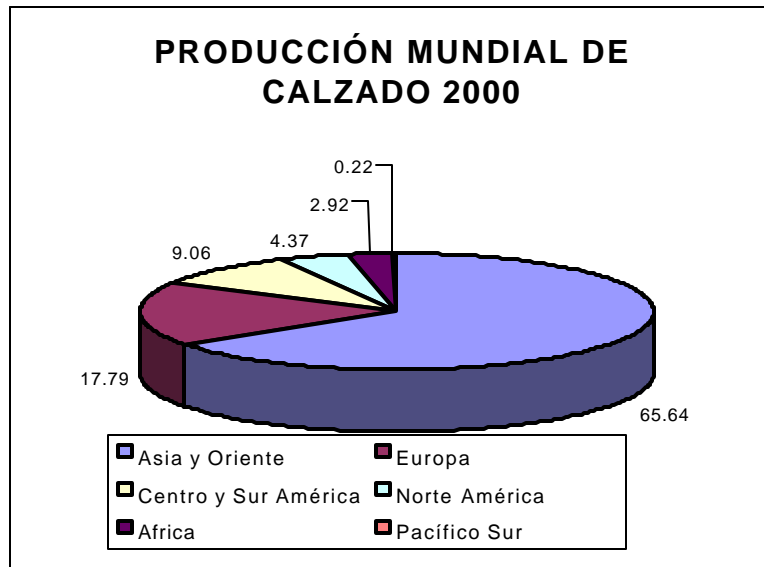
ALTAMENTE COMPETITIVOS	COMPETITIVOS
Otro tipo de calzado	Bota y botín de plástico de seguridad
Cortes para calzado	Calzado de plástico para deporte
Suelas y tacones de plástico	Sandalia de plástico
	Zapato de seguridad de plástico de 2 piezas
	Calzado de piel
	Calzado informal
	Zapato de piel para seguridad
	Bota y botín de piel con suela de cuero
	Calzado textil con suela de cuero
	Partes para el calzado de otros materiales

Esta información es suministrada por el Banco de Comercio Exterior (Bancomext), basada en los productos que México exporta a EUA y en el crecimiento de las importaciones que realiza el país.

EL SECTOR EN EL MUNDO

1. Principales países productores

La producción de calzado en el mundo para 2000 ascendía a 9.826 millones de pares de los cuales 6.450 (65,64%) correspondieron a las regiones de Asia y Oriente, 1.748 (17,78%) a Europa, 890 (9,05%) a Centro y Sur América, 429 (4,37%) a Norteamérica, 287 (2,92%) a África y 22 (0,22%) al Pacífico Sur.

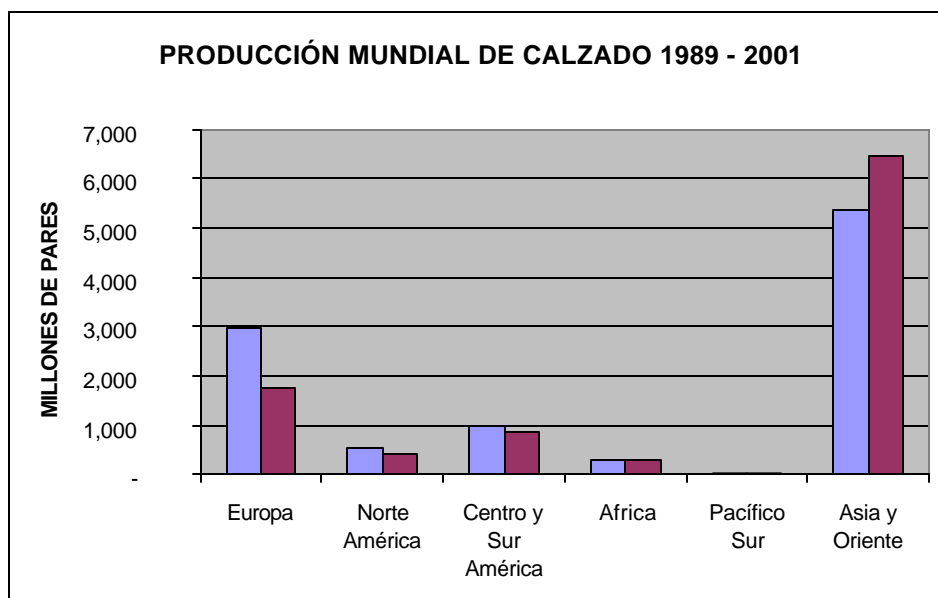


PRODUCCIÓN DE CALZADO EN EL MUNDO EN 2000

REGIONES	Millones de Pares	%
TOTAL	9.826	100,00
NORTEAMÉRICA	429	4,37
CENTRO Y SUR AMÉRICA	890	9,06
EUROPA	1.748	17,79
ASIA Y ORIENTE	6.450	65,64
AFRICA	287	2,92
PACÍFICO SUR	22	0,22

FUENTE: Mercatanti, 2000

Un análisis comparativo de la evolución del número de unidades producidas entre 1989 y 2000 revela que la producción total descendió de 10.243 millones de pares en el primero de los años citados a 9.826 millones de pares en el segundo, verificándose una disminución de 417 millones de pares a escala mundial. Contribuyeron con esta reducción de los volúmenes producidos Europa, con una disminución de 1.240 millones de pares en el período analizado, Norteamérica con 127 millones, Centro y Sur América con 81 millones, Africa con 28 millones y el Pacífico Sur con 7 millones, mientras que la única región con un aumento significativo de la producción de calzado fue Asia y Oriente, que vio incrementar su producción en 1.066 millones de pares al año durante el período estudiado.



Esto se explica porque en el contexto de la reconversión estructural de la industria mundial, una gran parte de los procesos de producción que empleaban mano de obra intensiva o utilizaban tecnologías maduras, sufrió, incluso a partir de los años setenta, un proceso de relocalización desde los países desarrollados hacia el tercer mundo, en función de los bajos costos relativos de mano de obra en estos últimos. El segmento productor de calzado de cuero fue uno de los integrados a este movimiento. En términos continentales, la migración de la industria del calzado se ha venido produciendo desde Europa y Norteamérica hacia Asia; no obstante, es necesario matizar lo afirmado, ya que la producción de calzado realizada en países como Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Europa Oriental ha sufrido una desaceleración en lo relacionado con los productos dirigidos a los consumidores de bajos ingresos, donde el precio es el principal atractivo, en tanto que se reservan la elaboración de calzado destinada a atender a los consumidores de mayor renta, como son los casos de Alemania, Francia y el Reino Unido.

Más recientemente se ha registrado el fenómeno de migración de las fábricas desde Taiwán y Corea hacia China e Indonesia, por idénticas razones de bajo costo de la mano de obra.

Hay quienes afirman que esta tendencia podría verse contrarrestada si se hacen realidad las innovaciones en los nuevos materiales sustitutivos del cuero, que permitirían hacer más competitiva desde el punto de vista económico una mayor automatización de los procesos. En este sentido, se observa una tendencia creciente en el empleo de materiales sintéticos como sustitutos en la industria mundial del calzado,

hasta el punto de que el 50% de los zapatos tienen actualmente suelas sintéticas y el calzado hecho con materiales diferentes del cuero representa el 55% de la producción mundial.

En el futuro se prevé que los principales centros de producción estarán ubicados en China Continental, India, Indonesia, Vietnam, Filipinas y Tailandia, entre otros.

Por otro lado, cabe señalar que, por tipo de calzado o segmento, las zonas productoras en el mundo se dividen en:

Asia	Segmento de alto volumen y precios bajos
Europa Occidental	Segmento de bajo volumen y precio alto
Brasil y México	Segmento medio
Europa Oriental	Segmento medio

2. Características Generales del Comercio Internacional. Importaciones y Exportaciones

La estructura del comercio internacional está muy marcada por el comportamiento del consumo de los países desarrollados cuyos mercados internos de renta media y baja son cubiertos por productos elaborados en países del Tercer Mundo, mientras que los mercados del calzado de calidad son atendidos por la producción propia y por la importación proveniente del mundo desarrollado. Tal es el caso de las importaciones de este segmento en Francia, Alemania y el Reino Unido que se originan principalmente en Italia, España y Portugal.

Estados Unidos es el país con mayores importaciones. Más de la mitad de éstas son cubiertas por Asia Oriental (66%), la Unión Europea (15%) y América Latina (14%).

IMPORTACIONES DE CALZADO EN EL MUNDO 2000

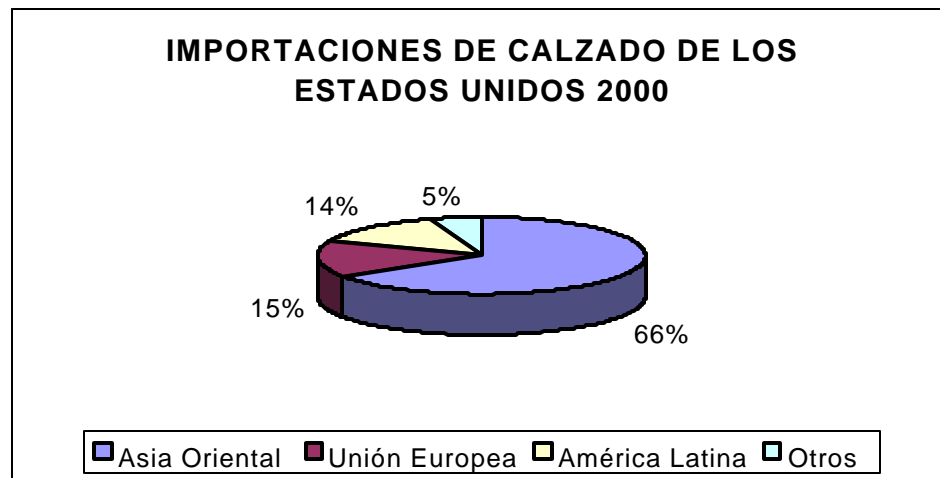
REGIONES	MILLONES DE PARES	%
TOTAL	4.025	100,00
EEUU	1.426	35,43
RESTO NORTEAMÉRICA	113	2,81
CENTRO Y SUR AMÉRICA	20	0,50
UNIÓN EUROPEA	756	18,78
RESTO DE EUROPA	886	22,01
JAPÓN	339	8,42
RESTO DE ASIA Y ORIENTE	137	3,40
AFRICA	287	7,13
PACÍFICO SUR	61	1,52

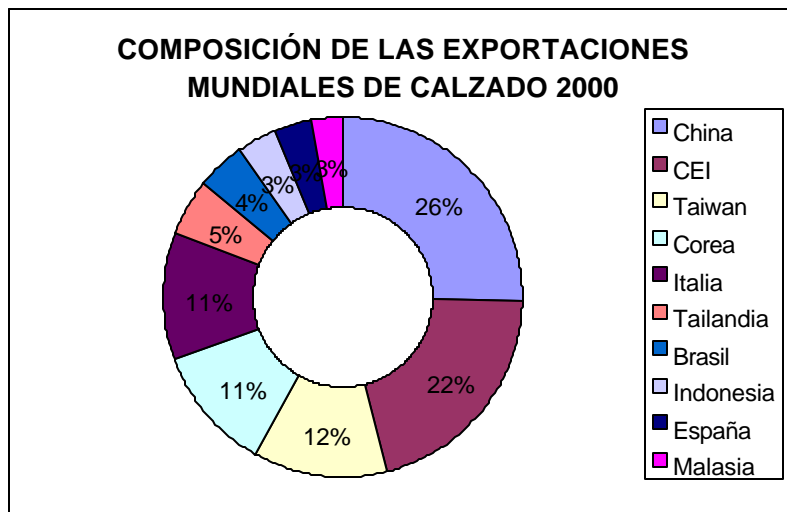
Para la industria del calzado como un todo, los Estados Unidos sigue siendo el mayor mercado. Un total de 1.400 millones de pares de zapatos son exportados a los Estados Unidos cada año.

Hacia comienzos de la presente década China comandaba las exportaciones mundiales con 800 millones de pares de calzados por año en general seguida de la CEI (652 millones), Taiwan (379 millones), Corea (363 millones), Italia (360 millones), Tailandia (159 millones), Brasil (142 millones), Indonesia (110 millones), España (108 millones) y Malasia (85 millones). En cuanto a las exportaciones de calzado de cuero sobresalen Italia con 240 millones de pares al año, Corea con 216.6 millones y Brasil con 130 millones.

Un dato interesante sobre las exportaciones señala que las destinadas hacia Europa se llevan a cabo en lotes menores y con mayor variedad que para Estados Unidos (Fensterseifer, 1995). También algunas empresas de calzado en China suelen aceptar lotes de pequeñas dimensiones. Para efectos del presente análisis, se puede conjeturar que esta podría ser una circunstancia favorable para las PyMES, que suelen fabricar lotes de pequeña dimensión. Un lote de grandes dimensiones para Estados Unidos asciende a 50.000 pares (en otro tiempo era hasta de 500.000 pares) mientras que para Europa apenas alcanza los 10.000 pares.

Por otra parte, mientras que la comercialización con marca propia es posible en el continente europeo, ello resulta casi impensable en Estados Unidos.





Cuando la comercialización se realiza mediante venta directa, se producen series de prototipos de alto precio copiados de la moda italiana por equipos de fabricantes que visitan los principales centros de la moda europea (Francia, Alemania e Italia) o por diseñadores europeos contratados. Los prototipos son presentados luego en las ferias más importantes del viejo continente como las de Düsseldorf o Milán, en las que se realizan las negociaciones. Posteriormente, incluso, muchos de los modelos son "copiados" por productores de diversos países y comercializados en los mismos.

Otra característica importante de la comercialización en los países del mundo desarrollado indica que el mercado norteamericano valora más el diseño del producto, mientras que en Europa se interesan más en la calidad y la robustez del calzado.

Cabe destacar que algunos muchos productores importantes de calzado de Estados Unidos y la Comunidad Europea, han creado grandes consorcios de importación y distribución del calzado en sus países, a través de los cuales pasan a controlar el mercado interno. Estados Unidos, Alemania, Francia y el Reino Unido son responsables de más del 50% de las importaciones totales de calzado en el mundo, siendo Estados Unidos por sí sólo el mayor de todos, con un 33%.

Además de los propios canales de comercialización, esos grupos asumen la hegemonía de las actividades de diseño, marketing y control amplio sobre la moda de los segmentos más masificados. Sobre la base de ese control, los grandes compradores se desplazan a cualquier parte del mundo y negocian de forma hegemónica con los productores locales los modelos que han de ser producidos, los precios de compra, los tamaños de los lotes y los plazos de entrega.

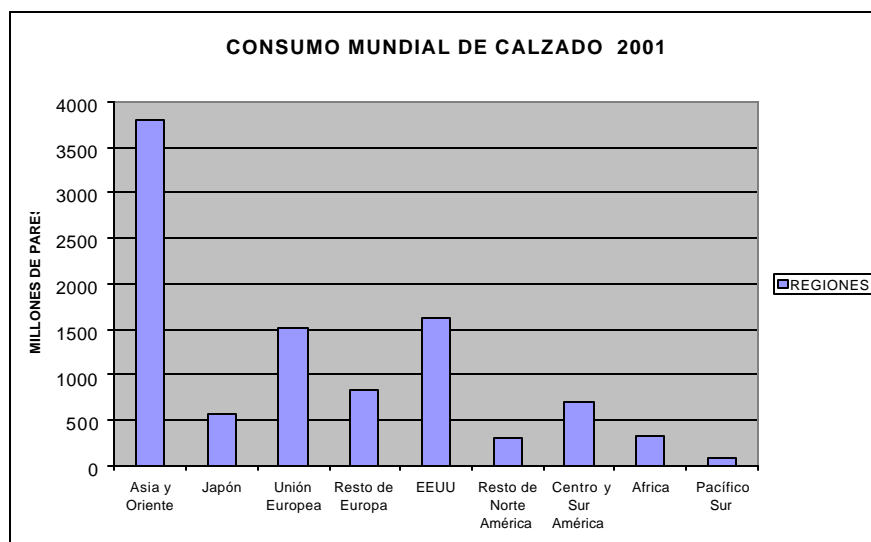
Por estas razones se afirma que el calzado de los países del Tercer Mundo no es propiamente *vendido* sino *comprado*, así como que el mercado mundial se caracteriza por el predominio de la comercialización sobre la producción.

Aunque sería necesario profundizar en las investigaciones, podría suponerse que las grandes empresas mundiales imponen la moda del calzado con el fin de vender ingentes cantidades de productos y de sus partes, pero que se les dificulta el evitar que pequeñas y medianas empresas copien los modelos. Tal vez exista un mayor control respecto a calzados de marca destinados a segmentos de mercado de alto poder competitivo. Las certezas que se obtengan con referencia a esta conjetura pueden resultar cruciales en el planteamiento de las fortalezas y amenazas de las PyMEs. Más adelante se presentarán algunos casos ilustrativos de este fenómeno.

Finalmente, se ha afirmado que existen tres importantes agravantes para aquellos países que basan su competitividad en el bajo costo de la mano de obra, que son: el proceso de apertura económica con la presencia en el mercado de productos más baratos, el estímulo que los países europeos están dando a sus industrias del calzado como política para combatir el desempleo, debido a su importante capacidad de absorción de mano de obra y el desarrollo de nuevas tecnologías que podrían reducir a mediano plazo las ventajas de la mano de obra barata.

3. Tendencias de la producción y el consumo a escala internacional

En 1994 la población mundial ascendía a unos 6 mil millones de habitantes. Ese mismo año, la producción mundial de calzado fue, según se afirmó previamente, de 9.8 mil millones de pares y el consumo de 9.1 mil millones, registrándose una diferencia, entre producción y consumo de 700 millones de pares (el consumo por año representa un 92,86% de lo producido anualmente). El consumo per capita mundial supera ligeramente los 1.5 pares por año. Pese al aumento sostenido de la población mundial,



la producción disminuyó durante el lustro 1989-1994 en un 4%. Una consecuencia de esta situación es el descenso en el consumo per capita que es una constante de todos los continentes, salvo África, donde el consumo permaneció estable a lo largo del período

citado. Destacó la contracción del consumo en Europa, donde se produjo una reducción de 4 a 2.8 pares per capita. Este dato, no obstante, está afectado por la marcha de las economías de los países del bloque ex comunista, ya que Europa occidental sola ha experimentado un moderado incremento de la producción de 50 millones de pares.

Obsérvese que la situación de los países del ex bloque soviético es de gran inestabilidad política y económica, lo que seguramente ha incidido en la contracción de los volúmenes producidos. Como dato interesante, se tiene que Brasil presenta un consumo per capita de 2.98 pares; Estados Unidos de 6.22 pares y Francia de 6.11 pares (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil, 1996).

El consumo de calzado en el mundo se distribuyó de la siguiente manera en 2000: Asia y Oriente 3.799 millones de pares de los cuales Japón consumió 574 millones; 2.366 millones de pares en Europa, de los cuales 1.525 fueron destinados a la Unión Europea; 1.923 millones de pares en Norteamérica, 1.626 millones de éstos para el consumo en Estados Unidos; 705 millones de pares en Centro y Sur América, 320 millones en África y 78 millones en el Pacífico Sur. Por su parte para la misma fecha el consumo per cápita en las diferentes regiones tuvo el siguiente comportamiento: 4.9 en Norteamérica, 3.5 en el Pacífico Sur, 2.8 en Europa, 2.4 en Centro y Sur América, 1.3 en Asia y Oriente, y 0.4 en África.

CONSUMO PER CAPITA DE CALZADO EN EL MUNDO, EVOLUCIÓN POR CONTINENTES

REGIONES	2000	1989
EUROPA	2,8	4
NORTEAMÉRICA	4,9	4,4
ASIA Y ORIENTE	1,3	1,4
SUR Y CENTROAMÉRICA	2,4	2,5
ÁFRICA	0,4	0,4
PACÍFICO SUR	3,5	3,8

Nota: En 1989 con respecto a Europa, no estaban considerados los países del Este, que sí se incluyen en 2000.

FUENTE: Mercatanti, 2000

4. Algunas tendencias de la tecnología en el ámbito mundial

Los cambios tecnológicos de la industria a partir de los años ochenta se han venido fundamentando en tres factores:

- a) La automatización microelectrónica (AME).
- b) Las nuevas formas de gestión con base en el modelo japonés.

c) La Informática.

El origen de estas transformaciones es el intento de sustitución del modelo fordista, el cual cada vez responde menos a las nuevas condiciones del mercado mundial en las que se ha dado el paso del período expansivo de la economía en la postguerra a ciclos cortos de relativa inestabilidad con demanda selectiva. De allí que *hoy se tiende a pensar en la fabricación en pequeñas series y no en grandes lotes; en diferenciación de variedades y no en la estandarización.*

De allí que se haya difundido la búsqueda de flexibilización de los sistemas como paradigma productivo, con el fin de responder rápidamente a las alteraciones en la conformación y especificaciones de los productos. Hay quienes hablan del agotamiento del modelo taylorista – fordista y otros, de su transformación mediante la combinación de principios tradicionales con la flexibilización.

Además de lo descrito es preciso agregar los cambios que tienden a introducirse en las formas de gestión y el control de la fuerza de trabajo.

De acuerdo con los estudios realizados en el *cluster* brasileño (Fensterseifer, 1995), entre los obstáculos existentes para la introducción de la AME están la falta de homogeneidad de la materia prima y la dificultad de ajustarla de manera programada sin el auxilio del trabajo humano. Incluso en el primer mundo, la automatización ha debido compatibilizarse con los procesos tradicionales.

La difusión de las AME se ha orientado sobre todo hacia las operaciones de corte, las cuales se llevan a cabo mediante sistemas láser, chorro de agua o cuchillas oscilantes, con base en la elaboración de planes de corte en los que se especifican la dimensión, los contornos, la localización de los defectos de la piel y la información acerca de las hormas.

Otras de las técnicas utilizadas, relativa a la gestión de los procesos es la Tecnología de Grupos (TG), las cuales son más flexibles con relación a las líneas de trabajo tradicionales. Muchos consideran que las TG deben preceder a la introducción de las AME.

El mayor potencial de aplicación de las TG está en el pespunte. En realidad estas técnicas permiten la implantación de “células de producción” organizadas en torno a familias de productos.

En algunos países latinoamericanos ha habido resistencia cultural frente a los cambios introducidos por las TG, tales como la gestión más participativa y descentralizada. De allí que en ciertos ámbitos la contribución de las AME y de las TG haya sido muy restringida. Incluso en la industria internacional en general la introducción de las AME ha resultado sumamente lenta, de allí que *el bajo costo de la mano de obra siga siendo el eje principal de la estrategia de gestión, lo cual a su vez se ha constituido en el principal obstáculo para la difusión de nuevas tecnologías.*

En síntesis, puede afirmarse que el paradigma taylorista – fordista está lejos de presentar señales de agotamiento.

Por otra parte, también se utilizan los sistemas CAD que permiten la proyección de diseños asistidos por el computador y acortan el tiempo requerido para la creación y modificación de los proyectos. Así mismo, ofrecen un trabajo más limpio y de mejor calidad. Además a estos sistemas se les pueden acoplar varias máquinas para la fabricación de prototipos denominadas “Máquinas periféricas CAM” para el corte automático de la piel. La integración del CAD con el CAM no resulta fácil debido a los defectos del cuero que impiden el corte automatizado.

5. Evaluación de las potencialidades de los competidores en el mercado internacional

Un estudio elaborado en Brasil (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil, 1995) realizó un análisis de las potencialidades de los principales competidores del mercado internacional del calzado, considerando los siguientes parámetros: Tecnología, Materias Primas, Mano de Obra, Comercialización y Capacidad Instalada. La escala que se empleó en el estudio contempla solamente tres categorías para cada parámetro, a saber: alta, media y baja.

Brasil, Italia, España, Portugal, Corea y Taiwán resultaron los países más destacados en cuanto a la potencialidad en el campo de la tecnología.

Por otro lado, se puede apreciar que Brasil resultó líder absoluto, entre el conjunto de naciones analizadas, en lo relativo a las potencialidades de las materias primas disponibles para la industria del calzado. Le siguen China, India, España, Corea y Taiwán. Nótese cómo Italia, uno de los principales productores de calzado de alta calidad, es considerado con baja potencialidad en éste aspecto.

Evaluación de las Potencialidades de los Competidores en el Mercado Internacional 2000

Países	Tecnología	Materias Primas	Mano de Obra	Comercialización	Capacidad Instalada
Brasil	A	A	A	B	A
China	B	M	M	B	A
Italia	A	B	M	A	B
India	B	M	M	B	B
España	A	M	M	A	B
Portugal	A	B	M	A	B
México	B	B	M	B	B
Indonesia	B	B	M	B	B
Corea	A	M	A	A	M

Taiwan	A	M	M	A	B
--------	---	---	---	---	---

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil, 2000

A = Alta, Fuerte	M = Media, Razonable	B = Baja, Débil
-------------------------	-----------------------------	------------------------

Brasil comparte con la República de Corea el primer lugar respecto a la competitividad de la mano de obra, mientras que el resto de países de la muestra estudiada fue calificado como de categoría media, según la escala utilizada.

Sólo en la Comercialización Brasil es superado por otras naciones (Italia, España, Portugal, Corea y Taiwan). Nótese, finalmente, cómo Brasil y China comandan las potencialidades de los competidores en lo que a capacidad instalada se refiere.

CASOS DE PAISES DEL SECTOR CALZADO.

1. CASO BRASIL

1.1. La Relevancia del Sector

La relevancia del sector calzado en Brasil viene dada por la significativa cantidad y variedad de empresas con su característica organización de *cluster*, su capacidad para absorber grandes contingentes de mano de obra no calificada y su nivel de exportación con la consiguiente generación de divisas para el país.

La industria del cuero - calzado en Brasil está compuesta por 4.940 empresas, de las cuales 700 son curtiembres, 4.000 industrias de calzado, 300 empresas de componentes y 140 industrias de máquinas y equipos. Dicha industria tiene un facturación de US\$ 9.5 billones y genera unos 800.000 empleos. El sector calzado, por su parte, factura unos 8 billones de dólares, representa cerca del 2% del Producto Interno Bruto y genera 280.000 empleos directos y cerca de 1.000.000 de indirectos. En cuanto a la producción de pares de calzado en Brasil, la tendencia durante los años noventa es a ubicarse en números cercanos a los 600 millones de pares

Volumen de Producción (millones de pares) de Calzado en Brasil (1971-1996)

1974	1978	1982	1986	1990	1993	1994	1995	1996
214	327	642	695	502	583	541	543	586

Fuente: Fensterseifer (1995), Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil (1995)

El calzado aparece en 1992 como el segundo renglón de exportación de las manufacturas del Brasil y en 1996 las exportaciones de calzado representan el 3,3% del total del país.

Volumen y Valor de las Exportaciones de Calzado Brasileño

1993 - 1996

Concepto	1993	1994	1995	1996
Millones de pares	201	171	138	143
Millones de dólares	1.846	1.537	1.414	1.567

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil (1995)

Brasil ocupa la séptima posición entre los exportadores mundiales de calzado habiendo exportado mas de 150 millones de pares en 1993, de los cuales 80% proceden del Estado de Rio Grande do Sul. Este Estado es responsable del 30% de la producción nacional de calzado y del 80% del volumen total de calzado exportados por el país, constituido en un 90% por calzado de cuero. El complejo de Rio Grande do Sul participa del 75% de la producción brasileña de calzado de cuero, 80% de las exportaciones y 75% del volumen de comercialización con el mercado exterior.

El Valle del Rio de los Sinos (Rio Grande do Sul) es considerado el mayor cluster de calzado de cuero del mundo, donde se encuentran geográficamente concentrados fábricas de calzado, curtiembres, industria química y de componentes para calzado, industria de maquinarias y equipos para cueros y calzados y compañías y agentes de exportación.

El Complejo Cuero-Calzado del del Valle del Rio de los Sinos (1996)

Actividades	Establecimientos	Empleos Directos
Industria de Calzado	462	67.000
Industria de Cuero	130	21.800
Equipos y Maquinarias para la Industria de Cuero y Calzado	43	3.700
Industria de Componentes	219	27.300
Industria de la Goma	26	2.100
Industria de Artículos de Cuero	48	4.200
Industria de Prestadores de Servicios y Ateliers	722	18.400
Agentes Exportadores y Distribuidores	84	2.000
Otros	91	3.300
TOTAL	1.825	149.800

Fuente: Fensterseifer (1998)

1.2. La Posición del Sector Calzado Brasileño en el Mercado Internacional

Para el año 1990, Brasil ocupaba el cuarto lugar en el mundo como productor de calzado (502 millones de pares), el séptimo lugar en el mundo como exportador (142 millones de

pares) y el tercer lugar en el mundo como exportador de calzado de cuero (130 millones). La participación brasileña en el mercado mundial es de aproximadamente 3%.

Brasil produjo el año 1994 unos 500 millones de pares de calzado de los cuales un tercio fue destinado a la exportación a más de cien (100) países, encontrándose entre los principales Estados Unidos (70% del total, representando 10% de las importaciones americanas de calzado), Reino Unido, Canadá y Alemania, siendo los precios europeos superiores a los americanos. El 60% del calzado exportado es confeccionado con cuero acabado importado de Argentina. Sin embargo, las exportaciones brasileñas de calzado han presentado una reducción de sus valores, ocurriendo, en consecuencia, un incremento en las exportaciones a países como Bolivia, Rusia y Argentina.

Exportación de Calzados por Destino (millones de dólares)

PAÍS	1993	1994	1995	1996
Estados Unidos	1.366,3	1.143,7	1.002,2	1.143,6
Reino Unido	97,8	80,2	85,0	83,0
Canadá	52,2	40,3	35,7	35,4
Alemania	66,5	54,0	33,8	25,0
Paraguay	29,8	25,2	27,2	24,8
Bolivia	12,9	14,8	22,5	26,1
Rusia	14,9	10,3	21,4	32,9
Francia	34,3	20,1	19,5	13,0
Argentina	9,4	15,9	19,4	33,6
Países Bajos	38,9	24,9	19,1	18,1
Otros	123,2	107,8	127,9	131,7
TOTAL	1.846,2	1.537,2	1.413,7	1.567,2

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil (1995)

El calzado brasileño adolece de imagen y de volumen suficiente en calzado de calidad. Su imagen es la de un calzado de segunda. Sin embargo, ha habido una mejora de la calidad en toda la cadena productiva durante los últimos años, acarreado una elevación del precio medio del calzado. En Brasil, la tradición del sector es copiar las tendencias europeas (principalmente italianas) y adaptarlas a volúmenes de producción.

Brasil es el único país del mundo que exporta para Europa con un precio superior (30% promedio) al practicado en Estados Unidos, debido a que el calzado que va a Europa es de mejor calidad. El tipo de producción para el mercado europeo se caracteriza por lotes menores y mayor variedad, siendo estos muy exigentes en la calidad concretamente en materiales utilizados y uniformidad del producto

El calzado brasileño, en la faja de precio que compite con el italiano (15-30 dólares), es mejor pero no tiene la imagen de mercado adecuada. Durante los últimos años, el precio promedio de exportación del calzado brasileño ha venido aumentando, pero tal hecho ha estado asociado a una mejora de su calidad.

Precio promedio de exportación del calzado brasileño

concepto	1993	1994	1995	1996
Dólares por par	9.16	8.97	10.25	10.98

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil (1995)

Los Agentes Exportadores/Importadores y las Compañías de Exportación son responsables por la comercialización de mas del 90% de la producción de calzado de cuero brasileño para Estados Unidos y buena parte de Europa. Según los fabricantes, es prácticamente imposible exportar a Estados Unidos sin pasar por las manos de los agentes. Estos han jugado un papel muy importante en la industria del calzado del Valle del Rio de los Sinos a nivel de mejoras en la calidad y tamaño de los lotes. Los fabricantes han preferido usar la vía indirecta para la exportación debido a la mentalidad de la gerencia familiar, la cual prefiere evitar, con la participación de agentes de exportación, el desarrollo de un departamento comercial; además, los agentes traen información tecnológica (modelos, materiales, equipos, etc.) y algunos crean moda. La mayoría de los agentes presionan a los fabricantes en torno al precio y poco en torno a la calidad.

1.3. Situación y Perspectiva Competitiva del Sector Calzado de Brasil

Brasil adquiere su competitividad internacional con base en las ventajas comparativas basadas en mano de obra barata de baja calificación. De igual forma, la alta concentración geográfica de industrias afines del calzado (distritos industriales o clusters) es un factor determinante de su competitividad. La proximidad física entre empresas genera economías de aglomeración que contribuyen a la eficiencia colectiva del sector. Esa eficiencia podría ser mayor si se desarrollara una red de intercambio de información y cooperación tecnológica entre los agentes de la cadena.

El sector de calzado brasileño se caracteriza por una combinación de flexibilidad con formas de producción retrasadas, en medio de una inserción modernizante en el mercado internacional. De ahí surge la contradicción entre el mercado internacional, exigiendo la modernización tecnológica, y las ventajas competitivas fundamentales del sector calzado, teniendo su origen en la utilización de factores de corte conservador.

Entre las principales características de la cadena productiva del calzado de cuero en Brasil están:

- Falta de articulación de la cadena productiva, resultando en un bajo grado de aprovechamiento de las ventajas derivadas de la aglomeración industrial (cluster) del Valle del Río de los Sinos
- Necesidad de apoyo mutuo a lo largo de toda la cadena productiva, buscando no sólo reducir la incertidumbre y los problemas de calidad en la relación proveedor-cliente, sino también aumentar la flexibilidad de producción de las fábricas de calzado y acelerar la difusión de nuevas tecnologías

- Tendencias históricas como producto “comprado” en vez de “vendido”, generando problemas de dependencia con agentes comerciales

Es extremadamente significativo el aumento de las importaciones de calzado de China, Argentina e Indonesia, siendo que dichos países contribuían, en 1995, con el 67% de las importaciones brasileñas de calzado. Sin embargo, los datos sobre importación ofrecidos por fuentes oficiales y documentos difieren ampliamente. Una de las informaciones consideradas confiables reporta una importación de calzado por valor de 132 millones de dólares en el año 1994, superando la del año 1993 la cual fue de 78 millones de dólares. Para 1997 se estimaron las importaciones brasileñas de calzado en 198 millones de dólares (FOB). Todo ello es un buen reflejo de las tendencias de la globalización, incluso entre dos grandes potencias del sector calzado.

Importación de Calzado por Origen (millones de Dólares)

PAÍS	1993	1994	1995
China	7,4	22,4	62,3
Argentina	0,1	4,0	36,8
Indonesia	4,3	11,6	32,0
Corea del Sur	11,1	17,2	18,8
Hong Kong	2,3	6,2	9,2
Tailandia	1,6	6,1	8,4
Estados Unidos	3,4	4,5	6,9
Taiwán	3,2	5,0	4,8
Filipinas	0,1	0,9	3,9
Uruguay	0,5	0,6	3,2
Otros	7,1	10,1	8,9
TOTAL	41,1	88,6	195,2

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil (1995)

Finalmente, se presentan Análisis y Acciones Estratégicas para el Sector de Calzado Brasileño los cuales dan pistas sobre lo que pudieran ser los esfuerzos por incrementar la competitividad en los próximos años. El Cuadro presenta un análisis desde la perspectiva porteriana considerando los cuatro principales factores de la competitividad para la industria del Calzado.

Análisis Porteriano de la Competitividad del Sector de Calzado en Brasil

Determinantes de la Demanda Interna (Valle del Rio de los Sinos)	Factores de Producción (Valle del Rio de los Sinos)	Industria Afines y de Apoyo	Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas
- Acelerada urbanización e Integración de la	* Recursos Humanos: - Rivalidad Ventajosa de colegios católicos	- Industria del Cuero desde los años 50 con	- Empresas familiares siguiendo el modelo italiano,

<p>mujer en el mercado de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gusto de la mujer brasileña por la moda - Distancia de los principales centros de consumo del país 	<p>y protestantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de estudios especializados en áreas científicas y tecnológicas <p>* Recursos Naturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pampa gaucha para la cría de ganado - Disponibilidad de recursos para contar con una planta hidroeléctrica - Proximidad a Porto Alegre (transporte marítimo, aéreo y fluvial) <p>* Recursos de Capital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de sector financiero - Reinversión de utilidades por parte de las empresas - Incentivos del gobierno 	<p>aceptación internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complejo Industrial de fabricación de maquinarias y equipos para curtiembres y para fabricación de calzado e insumos para la industria 	<p>con crisis frecuentes durante la sucesión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura jerarquizada y disciplinada. Pocos casos funcionando con modelo japonés - Características de mano de obra no favorece automatización - Formación Alemana estimula la participación en instituciones y entidades gremiales - Fuerte Competencia y escasa colaboración interempresarial - Rivalidad entre empresas es la mayor fuente de presión para mejoras - Concentración geográfica intensifica la competencia - Rivalidad fortaleció a la empresas y las equipo para el mercado externo
Factores Externos			
<ul style="list-style-type: none"> - Azar: Efectos de los acontecimientos en la Plaza de la Paz Celestial de Pekín sobre las exportaciones brasileñas - Papel del Gobierno: Desde decidido apoyo a las exportaciones hasta atención prioritaria a otros sectores 			

Entre los principales aspectos que han sido considerados para mejorar la competitividad del sector calzado de Brasil destacan:

- Mejorar la calidad del calzado brasileño pensando en los mercados externos a través de un cambio de mentalidad y profesionalización de la dirección de las empresas, de modo que inviertan en capacitación del personal a todos los niveles y utilicen medios mas racionales de administración de la producción. Los programas de mejoras en fábrica han fallado por errores conceptuales de los empresarios, mas preocupados por resultados que por los procesos de implantación. Los fabricantes tienen mentalidad cortoplacista, no conocen sus mercados, sus competidores y sus problemas.

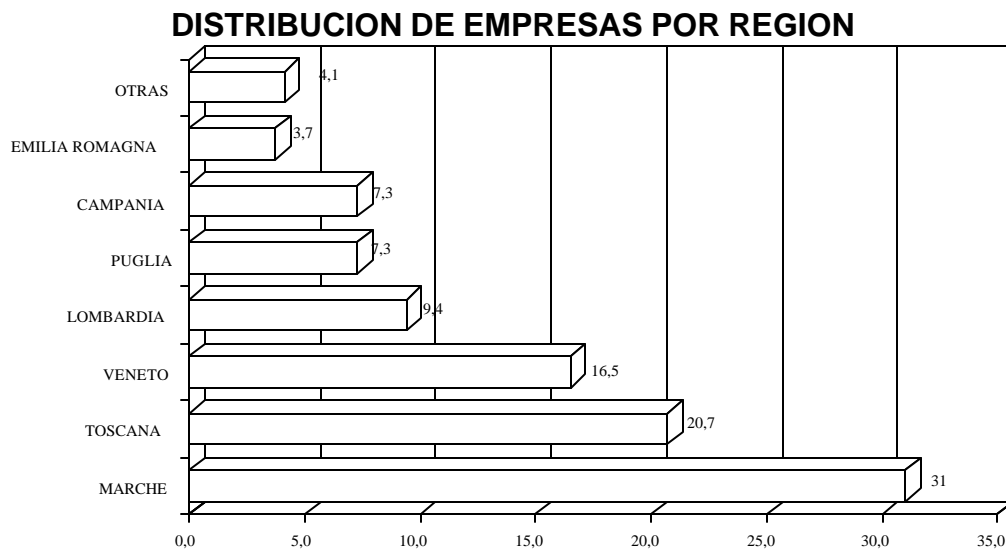
- Empresas brasileñas de mayor visión preocupadas con la exportación directa, y no a través de agentes
- Crear una moda brasileña del calzado o una marca *made in Brazil* para incrementar la imagen del calzado brasileño
- En cuanto a los caminos previstos en el futuro de la industria brasileña del calzado se señalan:
 - Actualización de la industria evitando competir en precios bajos
 - Perspectiva de largo plazo en las decisiones empresariales
 - Mayor aproximación con el consumidor y mayor control sobre la comercialización
 - Mayor valorización de los recursos humanos a través de nuevas formas de organización del trabajo y capacitación

2. CASO ITALIA

2.1. Tamaño

En 1999, la estructura de la industria del calzado en Italia, estaba constituida por 8.100 empresas, que ocupaban a 108.000 empleados

La industria del calzado en Italia está distribuida en las siguientes regiones:

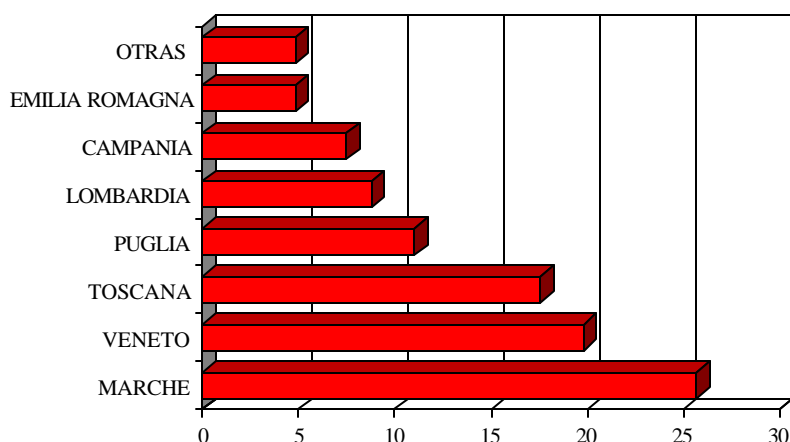


Fuente: A.N.C.I. "L'industria Calzaturiera Italiana", 1999.

En relación al cuadro anterior, se puede señalar que es la región de Marche donde existe la mayor concentración de empresas del calzado (31%), seguida por Toscana (20.7%), Veneto (16.5%) y Lombardia (9.4%). Comprendiendo las regiones restantes en su conjunto, menos de una cuarta parte (22.4%) del total de empresas, las cuales agrupan el 28.1% del total de trabajadores ocupados en el sector.

La concentración de esta industria (95%) en siete regiones del país, es un fenómeno que se deriva de la organización del sistema de distritos industriales (*clusters*), el cual se caracteriza por una elevada fragmentación de las empresas del sector.

TRABAJADORES (%)



Fuente: A.N.C.I. "L'industria Calzaturiera Italiana", 1999.

2.2 Comercio exterior global

A) Importaciones por origen

En 1999, Italia importó 101.7 millones de pares de zapatos, por un valor de 719,8 millones de dólares³ registrando en volumen una disminución del 20,2% (127,5 millones de pares) con respecto a 1998, y un incremento del 28% en valor (998,7 millones de dólares americanos⁴).

Entre los principales proveedores de calzado a Italia se encuentran: China, cuyas exportaciones en 1999 representaron el 24% del total; Indonesia 9%; Tailandia 8,6%; Alemania 7,2%; España 6,4% y México con el 0,05% del total.

³ / Tipo de cambio promedio anual de 1999: 1.688 liras por Dólar

⁴ / Tipo de cambio promedio anual de 1998: 1.233 liras por Dólar

PRINCIPALES PROVEEDORES DE CALZADO PARA ITALIA

PAISES	PARES	1998	PRECIO MEDIO	PARES	1999	PRECIO MEDIO
		(MILES DE DÓLARES)			VALOR (MILES DE DÓLARES)	
China R.P.	36.053.725	64.850	1,80	23.959.233	32.579	1,36
Indonesia	9.216.598	71.006	7,70	9.129.178	57.739	6,32
Tailandia	12.188.442	74.664	6,12	8.778.231	49.196	5,60
Alemania	6.208.458	60.852	9,80	7.365.541	63.201	8,58
España	5.542.434	56.133	10,13	6.526.371	42.634	6,53
Corea del Sur	11.948.386	137.978	11,55	6.011.967	61.445	10,22
México	30.262	737	24,37	53.598	1.550	28,92
Otros	46.336.119	466.200	-----	39.875.649	411.510	-----
Total	127.524.424	998.806	7,83	101.699.768	719.855	7,08

Fuente: A.N.C.I. "L'industria Calzaturiera Italiana", 1999

B) Exportaciones por destino

En 1999, Italia exportó 380.5 millones de pares de zapatos por un valor de 5,359 millones de dólares⁵, registrándose en comparación al año anterior, un incremento del 12.4% en cantidad (338.6 millones de pares) y del 15% en valor (6,302 millones de dólares).

Estas exportaciones están conformadas de la siguiente manera: las ventas de calzado de piel y/o cuero representaron el 64% del total (242.8 millones de pares); de sintético 15.1% (58.5 millones de pares), de otros materiales (13.7% (51.8 millones de pares); las pantuflas 6.3% (23.8 millones de pares); y por último, los de goma que alcanzaron una participación de 0.9% (3.5 millones de pares). Dichas exportaciones registraron una tasa de crecimiento en relación a 1992 de 11.3%, 2.6%, 57.6%, 3.1% y -20.1%, respectivamente.

Entre los principales países destinatarios de las ventas de calzado italiano se encuentran, Alemania con el 27.8% del total; Francia con 14.7%; Estados Unidos con 9.2%; Inglaterra 6.8%; los Países Bajos 4.5%; Austria 4.3% y México con el 0.05 % .

⁵/Tipo de cambio promedio anual de 1999: 1 usd= 1,688 liras

Principales países de destino de las exportaciones italianas de calzado

	PARES	1998 VALOR (MILES DE DLS.)	PRECIO MEDIO	PARES	1999 VALOR (MILES DE DLS.)	PRECIO MEDIO
Alemania	94,488,561	1,626.28	17.21	105,932,011	1,431.79	13.52
Francia	48,223,393	798.21	16.55	55,780,305	693.02	12.42
Estados Unidos	29,746,460	728.98	24.51	35,043,173	672.00	19.18
Inglaterra	24,189,246	415.92	17.19	25,837,134	363.00	14.05
Países Bajos	14,300,840	276.81	19.36	17,203,428	263.13	15.30
Austria	13,515,783	232.62	17.21	16,306,299	214.57	13.16
México	74,419	2.70	36.32	202,014	3.07	15.18
Otros	208,607,770	2,220,722	---	124,262,508	1,018.19	---
Total	338,657,911	6,302.23	18.61	380,566,872	5,359.26	23.77

Fuente A.N.C.I. 1999

VARIACION (%) (1998-1999)

PAISES	PARES	VALOR (LIRAS)	PRECIO MEDIO
Alemania	+12.11	+20.53	+7.50
Francia	+15.67	+18.86	+2.76
Estados Unidos	+17.81	+26.20	+7.13
Inglaterra	+6.81	+19.48	+11.86
Países Bajos	+20.30	+30.14	+8.18
Austria	+20.65	+26.28	+4.67
México	+171.46	+55.35	-42.77
Otros	----	----	----
Total	+12.38	+16.42	+3.60

1/ La variación del valor y del precio se calculó con base en liras italianas, a fin de poder apreciar la variación real, de acuerdo a la moneda local.

Fuente: A.N.C.I. 1999

2.3 PRODUCCION Y CONSUMO

A) *Producción nacional*

Las regiones de Marche, Toscana, Veneto y Lombardia, generan en su conjunto casi el 80% de la producción nacional, que alcanzó en 1999, 451.7 millones de pares de zapatos, con

un valor aproximado de 7,574 millones de dólares⁶. Con respecto a 1998, la producción nacional registró un incremento de 7.8% en volumen y de 10.9% en valor.

En el último año la producción de calzado en Italia se concentró, casi en su totalidad, en dos segmentos: calzado de piel o cuero, que representó casi el 70% del total y sintético que alcanzó el 17.1%.

Asimismo, se observa que en 1999, la producción de calzado de otros materiales no especificados, fue la categoría que registró el incremento más significativo (81%) en su producción, con respecto al año anterior; y seguida por la fabricación de pantuflas con 20.7%.

En lo que se refiere a la producción de calzado en piel y cuero, ésta se distribuye de la siguiente manera: 53.0% en calzado para mujer; 26.0% para caballeros; 11.9% para niños; 7.7% en deportivos; y el restante 1.4%, en otros.

B) Consumo interno

El consumo interno de calzado registrado en Italia durante 1999, fue de 194.1 millones de pares, lo que significó una disminución del 1.5% con respecto a 1992.

En relación a la distribución de los consumidores italianos, éstos se pueden clasificar en tres grupos: familias, cuyo consumo representa el 85.4% (165,777 pares); turistas con el 8,2%; y el resto de la población, con el 6.4% (12,479 pares). Cabe señalar, que dentro del grupo de las familias, el consumo de zapatos de piel para mujer, abarca el 47%.

3. CASO CHINA

China tiene una producción de más de 4,500 millones de pares que representan uno en cada tres pares de zapatos producido en el mundo (cifras de 1996). Sus exportaciones alcanzan a más de 2.6 mil millones pares (principalmente a los Estados Unidos); la *Nike* por sí sola, genera más de 90.000 empleos en sus fábricas localizadas en ese país. Este país ha estado enfrentado situaciones complejas, a pesar de tener un éxito incomparable vendiendo sus zapatos a través de Hong Kong a los mayores mercados de calzado en el mundo, particularmente aquellos de la Unión Europea y los Estados Unidos.

La tendencia más obvia en la industria del calzado desde principios de los ochenta, ha sido la migración de la producción de calzado desde Taiwan y Sur Corea a China, Vietnam, India, Indonesia y Tailandia, pero sobre todo a China, debido casi exclusivamente al costo del terreno, aunque la abundancia de mano de obra barata en la región es una de las principales ventajas. El gobierno de China está proporcionando incentivos a empresas que se muden desde las ciudades hasta el interior, buscando con ello reducir costos de mano de obra y producción. Recientemente más compañías,

⁶/ Tipo de cambio promedio en 1999: 1usd=1,688 liras

especialmente americanas están comenzando a negociar directamente con China, India, Indonesia y Vietnam, entrenando gerentes nativos y recibiendo incentivos y reconocimientos de los gobiernos y autoridades.

La producción de calzado en China, y en general en los países del Lejano Oriente, se orienta al mercado exterior, desarrollándose en fábricas cuyo tamaño relativo es bastante superior a las empresas típicas que pueden existir en Italia, España o en cualquier país sudamericano, en los cuales hay un predominio de pequeñas empresas.

Algunas características de un grupo de empresas pueden verse al final, pero pueden resumirse algunas de ellas en lo siguiente:

- Destaca que el número de trabajadores por unidad supera los 200 acercándose a los 1.000 o más.
- El volumen de las exportaciones se mide por miles de pares o por *containers*. Pero algunas empresas reciben pedidos pequeños, de alrededor de 200 pares, viéndolo como una oportunidad de mayores negocios en el futuro.
- El calzado deportivo es un rubro característico, así como la amplia utilización de materiales sintéticos de procedencia local. También tienen una producción importante de calzado a partir de cuero, que se utiliza para zapatos casuales y de vestir, solo o en combinación con materiales sintéticos.
- Las firmas que trabajan con cuero lo importan de Europa o Sudamérica.
- La producción de calzado en China va dirigida a todos los segmentos de ingresos, con un predominio de su producción hacia segmentos medios y bajos. Dependiendo del tipo de calzado, el precio por par puede variar desde dos hasta cuarenta dólares americanos, al mayor, FOB Hong Kong.

Las fábricas de calzado están localizadas al interior de China Continental, y la mayor parte de las empresas dispone de una oficina comercial en Hong Kong que constituye una entrada conveniente para los negocios de exportación e importación con clientes ubicados en todas partes del mundo. Dichas fábricas, sobre todo a partir de los años ochenta, se han desarrollado en cooperación con empresas americanas y europeas que disponen de diseño y tecnología, pero que quieren aprovechar mano de obra barata, materias primas y otras facilidades, que les han permitido reducir sus costos operativos, haciéndose de esta forma más competitivas.

Los precios juegan un papel crucial en el mercado del calzado deportivo. Alrededor del 95% del calzado deportivo de marca se reporta como producido en Asia y muchas de las empresas deportivas en todo el mundo se surten de zapatos de esta región. China se cuenta dentro de los mayores productores de calzado deportivo, conjuntamente con Indonesia y Vietnam.

Muchos países (México es uno de ellos) no han podido sustraerse de los problemas de enfrentar los bajos costos de las importaciones originarias de China. La incapacidad de muchas naciones para competir con los bajos costos de los productos importados ha

erosionado sus niveles de producción, culminando en la imposición de cuotas a las importaciones procedentes de este país.

Las dos áreas principales de preocupación respecto a China son su condición de 'Nación más Favorecida' con los EEUU y el Sistema de Cuotas de Importación propuestas por la Unión Europea para el calzado procedente de China. A pesar de las solicitudes del Congreso de los EEUU y de otros importadores y fabricantes americanos para que se suspenda la condición de MFN, debido a las demandas de los derechos humanos, China mantiene, por lo menos de momento, sus privilegios en sus relaciones comerciales con los EEUU. Por cuánto tiempo puede mantenerse esta situación en beneficio de China, es discutible y debe ser un factor a ser considerado en el futuro.

De preocupación más inmediata, es la imposición de cuotas por parte de la UE a las importaciones chinas, a menos que pueda demostrarse que las mismas corresponden a zapatos de alta tecnología; tales importaciones están sujetas a restricciones y ya los importadores y proveedores europeos han estado haciendo planes para aprovisionarse de otras fuentes.

Los productores de China, por su parte, deben dar una respuesta a esa situación. En principio, no todos en China han dado la bienvenida a la explosión de una economía del mercado. Aunque Guangdong ha prosperado, no todas las regiones han compartido este éxito. Mucho del negocio con China está decidiéndose fuera de Japón o Hong Kong. A través de esta última, por ejemplo, se importan y exportan aproximadamente 1.4 mil millones pares por año, principalmente de China. Este país exporta anualmente cerca de 800 mil pares de zapatos a los EEUU, el principal mercado mundial.

CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DE CALZADO CHINO EN FÁBRICAS SELECCIONADAS, 1998

Tipo	Mano de obra	Pares/año	Precio (1) Dls/Par	Orden mínima	Entrega Días	Principales Mercados
Deportivo	2.000	800.000	10 - 13,5	4.000	45-75	Mundo
Deportivo, marcas propia y reconocidas	1.500	800.000	4.25 - 6.90	1 TEU (2)	45-60	EEUU, Europa y Rusia
Deportivos, niños y jóvenes, marca propia y otros	1.000	3.000.000	3,25 - 3.60 -2,40	6.000	30	Japón, Canadá
Deportivos y casuales, marcas reconocidas	1.000	1.000.000	38 - 40	1 TEU	30	Panamá, Chile
Deportivos, canvas y slippers, marcas propias y reconocidas	500	700.000	5,80 -6,30	3.600	60	Sudamérica, Medio Oriente, Europa Oriental y Africa
Jogging, casual y otros deportivos	100	100.000	5,00 -8,00 2.00 -4.00	2.000 1 TEU	30 - 45	Canadá, Chile, Sudáfrica, Panamá, Israel
Deportivos y sandalias a partir de EVA	200	400.000		1.500 3.000 Más peq.		Alemania, Holanda Australia y Japón

Casuales negros y marrones uso escolar, botas niños		90.000	3.25 mínimo	2.400	50 - 60	EEUU, Medio Oriente y Europa
Calzado niños, damas, botas, cuero o sintético Sandalias EVA Y PVC. Diseño propio y clientes	200	250.000		3.000 por tipo	60	Rusia, Europa, Medio Oriente, EEUU
Alta calidad en cuero y sintéticos, todas las edades	100	180.000		200 cuero 600 sintéticos	60 - 75	EEUU, Europa, Canadá y Sudamérica
Calzado y Botas cuero y sintético		150.000	3 - 4	2.000 por tipo	60 - 75	Europa, Medio Oriente y Sudamérica
Escolares y de todo tipo	200	150.000		1.200	45	Europa, Sudeste Asiático
Escolares, suela PVU y corte patente. Calzado infantil.			4,50 -7,10	3.000 por tipo	60 - 90	Europa, Sudeste Asiático, Sudamérica
Zapatos de estilo mujer Vestir	600	700.000		1 TEU	10 -30	Rusia, Europa, Medio Oriente, EEUU
Calzado de vestir dama 30 modelos, cuero y sintéticos		210.000	10	variable	variable	EEUU, Japón

(1) Precios de exportación al mayor FOB Hong Kong (2) Un container americano

4. CASO ESPAÑA

Las regiones de Valencia y Castilla - La Mancha concentran para 1997, el 75.63% de las empresas del sector, proporción que se mantiene para el nivel de empleo (71.55%) y para los volúmenes de producción en pares de calzado, (74.02%)

Localización de la producción:

Principales regiones, empresas, empleo y volúmenes de producción Año 1997

Regiones	Empresas		Empleo		Producción			
	No.	%	Trabajadores	%	Miles de Pares	%	Millones de .Pesetas	%
Valencia	1758	65,13	24938	59,59	128,081	61,71	287,211	62,42
Castilla- La Mancha	283	10,50	5004	11,96	25,540	12,31	57,436	12,48
Rioja	149	5,53	2935	7,01	18,955	9,13	35,207	7,65
Baleares	130	4,82	2752	6,58	7,960	3,84	29,396	6,39
Dragon	123	4,56	1885	4,50	7,531	3,63	17,478	3,80
Murcia	119	4,42	1469	3,51	8,702	4,19	13,727	2,98
Andalucía	39	1,45	707	1,69	1,370	0,66	5,171	1,12
Resto	94	3,49	2161	5,16	9,399	4,53	144,52	3,14
Total	2695	100	41851	100	207,538	100	460,078	100

FUENTE: FIDE, 1998

Datos estadísticos históricos disponibles de la misma fuente, dicen que la industria del calzado español superó en 1997 todos los máximos históricos en producción (207.5 millones de pares, con una tasa de crecimiento del 5.86% con respecto al año 1996. Por otra parte no se apreciaron, en 1997, cambios significativos ni en el número de trabajadores ni en el número de empresas.

La producción por tipo de calzado se concentra en un 82.35% en el calzado de piel. Del resto, destaca el “calzado textil” con un 13.29% de la producción.

Producción por tipo de Calzado Año 1997

Tipo de Calzado		Miles de Pares	%	Millones de Pesetas	%
Piel	Señora	89.386	43,07	236.085	51,31
	Caballero	52.196	25,15	119.737	26,02
	Niños	29.325	14,13	61.215	13,31
	SubTotal	170.907	82,35	417.037	90,64
Otros	Caucho/Plástico	5.147	2,48	7.396	1,61
	Textil	27.588	13,29	22.027	4,79
	Zapatillas y otros	3.896	1,88	13.618	2,96
	SubTotal.	36.631	17,65	43.041	9,36
Total		207.538	100	460.078	100

FUENTE: FIDE, 1998

Destaca también el “calzado para señora” con un 43.07% de la producción dentro del “calzado de piel”, revelando un alto prestigio para España en este tipo de calzado. La producción de calzado en material sintético con sólo un 2.48%, muestra una tendencia decreciente y tiende a desaparecer.

España es un país eminentemente exportador de calzado (balance positivo en 83 millones de pares). Tiende a cumplirse un proceso que se da en los países industrializados mediante el cual en los segmentos de mercado donde el factor determinante es el precio la demanda la suplen las importaciones desde países menos desarrollados o con costos de mano de obra bajos (caso del calzado de caucho/plástico) y en los segmentos donde aquel factor es moda y calidad, el proveedor es la industria nacional.

Exportaciones, Importaciones y Balance por tipo de Calzado Año 1997

Tipo de Calzado		Miles de Pares			Millones de Pesetas		
		Exportación	Importación	Balance	Exportación	Importación	Balance
Piel	Señora	58.417	1.886	56.531	152.983	5.260	147.723
	Caballero	23.031	4.068	18.963	65.437	12.739	52.698
	Niños	14.321	6.956	7.365	28.916	14.139	14.777
	SubTotal	95.769	12.910	82.859	247.336	32.138	215.198
Otros	Caucho/P lástico	12.703	24.332	-11.629	18.013	24.978	-6.965
	Textil	36.960	14.674	22.286	31.889	22.098	9.791
	SubTotal.	56.792	44.233	12.559	62.734	49.532	13.202
Total		152.561	57.143	95.418	310.070	81.670	228.400

FUENTE FIDE, 1998

Datos estadísticos de FIDE también confirman que la industria del calzado español alcanzó en 1997 las mayores cifras históricas en cuanto a sus exportaciones. La cifra de exportación para 1997 fue de 152.5 millones de pares, con un incremento del 10.76% con respecto al año 1996.

El primer comprador de las exportaciones de calzado español es Alemania, seguido de EEUU, Francia y el Reino Unido, los cuatro países representan un 62.4% de las exportaciones. Venezuela no se registra como un comprador importante de calzado español, siendo Chile el único importador latinoamericano con una cifra cercana al millón de pares para 1997.

En exportaciones por tipo de calzado y por pares, el calzado en piel representa un 62.77% de las exportaciones y el calzado textil un 24.23%.

España es un importador neto de calzado sintético (caucho plástico). El 79% de las importaciones procede del sudeste asiático y corresponden especialmente a la República China (37.6%), Indonesia (12.5%) y Vietnam (11.4%). Solo el 16% procede de la Unión Europea y corresponde a calzado de piel o de deporte.

El consumo interno creció un 2.8% en unidades para 1997 con respecto a 1996. La preferencia de consumo de los españoles se inclina hacia el calzado en piel con un 78.5% y el calzado textil ha tenido un descenso del 55.8% lo cual se atribuye al clima lluvioso.

Tendencias de Consumo por tipo de Calzado Año 1997

Tipo de Calzado		1994	1995	1996	%	1997	% (97/96)
Piel		67,3	55	81,2	78.5	88	8,3
Otros	Caucho/Plástico	12,1	12,8	13,5	14.99	16,8	24,4
	Textil	14,6	31,2	12	4.73	5,3	-55,8
	Zapatillas y otros	12,3	8	2,2	1.78	2	-9,1
Total		106,3	107	109	100	112,1	2,84

FUENTE: FIDE 1998

Se destaca que las importaciones, (57 millones de pares) alcanzaron un nivel del 50% del consumo interno lo cual se atribuye a los zapatos deportivos y de material sintético.

En cuanto al proceso de producción se observa una tendencia continuada a la subdivisión de la misma en tantos procesos parciales como le haya sido posible a cada una, constituyendo PEQUEÑOS GRUPOS DE EMPRESAS para una mejor y más rápida adaptación a los cambios de producto que exige la moda.

La anterior tendencia lleva a configurar la EMPRESA TIPO española de fabricación de calzado, esto es, una PyME entre 10 y 50 trabajadores, especializada en una solo tipo de calzado.

5. CASO CANADÁ

Canadá está considerado como el país con el más alto nivel de consumo de zapatos per cápita. A pesar de que el consumo de zapatos es alto, la demanda en los últimos años ha sido constante, registrando un promedio de 100 millones de pares al año.

Canadá ha sido tradicionalmente un país comerciante. El 72% del Producto Interno Bruto es generado por el comercio exterior. El mercado canadiense de calzado en general puede resultar muy atractivo para el exportador toda vez que más del 80% de la demanda nacional es atendida por calzado importado. Por cada zapato exportado, Canadá importa 9 zapatos. El 56% de las exportaciones canadienses de zapatos se concentra en botas de piel con suela sintética, generalmente utilizadas para montañismo. Le siguen en orden de participación, zapatos de tela con suela sintética y botas todas de piel, con el 13 y 6 por ciento, respectivamente.

La producción canadiense de calzado ha disminuido considerablemente, como consecuencia del incremento en los costos de producción y de servicios en el territorio canadiense, combinado con la proliferación de la producción masiva a bajos costos en los países asiáticos. Sólo en 10 años, la producción nacional bajó 55%, la cual fue de casi 20 millones de pares anuales.

La producción nacional de zapatos se distribuye de la siguiente manera: 26% deportivo, 23% industrial, 21% damas y niñas, 13% de plástico y resistente al agua, 12% de descanso, 4% caballero y niños, 0.6% otro tipo de zapato y 0.4% infantil. En contraste, las importaciones en el consumo nacional de zapatos han ganado particular importancia, la participación de las importaciones de calzado en el consumo aparente crecieron 48%.

No obstante la reducida participación de las exportaciones, éstas han mostrado incrementos importantes en los últimos años. En particular, la exportación de botas de suela sintética (38%), botas todas de piel (58%), botas industriales (151%), zapatos de piel para caballero (154%) y zapatos deportivos de piel con suela sintética (126%).

Por su parte, las importaciones registran un incremento de 59% durante los últimos 3 años. El 28% de las importaciones se concentró en zapatos de piel con suela sintética, seguido de zapato deportivo con suela sintética (24%) y zapato todo de piel (14%).

El principal país proveedor de zapato es la República Popular China. Las importaciones de zapatos de origen chino resaltan sobre todo en los zapatos fabricados con materiales sintéticos (deportivo, sandalias, botas, de descanso, y de tela con suela de plástico). Las importaciones de zapato de piel (botas, sandalias y zapato de vestir), provienen en su mayoría de Italia. La presencia de México se percibe únicamente en las categorías de zapatos todos de piel, zapatos de piel con suela sintética y zapatos de tela con suela sintética. Estados Unidos participa principalmente en la proveeduría de zapatos de piel con suela sintética, y en menor medida con zapato sintético de descanso y bota de piel con punta de metal. Los principales países proveedores de zapatos a Canadá: China, Estados Unidos, Reino Unido e Italia.

Entre las principales exigencias que presenta el mercado canadiense está el tiempo de entrega como un factor determinante. Además del producto, la calidad del servicio es un factor indispensable. El tiempo de entrega de países fuera del continente americano varía entre 3 y 5 meses. Aún cuando el exportador cotice en fábrica, se sugiere tener conocimiento de todo el proceso de exportación. El informarse con anticipación sobre todos los requisitos para el trámite aduanal, así como el conocimiento previo de los agentes aduanales en ambos lados de la frontera con Estados Unidos es una estrategia de negociación adicional que el exportador podrá utilizar con su comprador, ya que agilizando el proceso de envío, el importador podrá reducir el riesgo en los tiempos de entrega.

6. CASO ALEMANIA

Alemania demanda anualmente 188 millones de pares de calzado con parte superior de cuero. De estos 41.2 millones de pares corresponden a calzado para caballero. Las cifras reportadas en relación con este tipo de producto reflejan que las importaciones son el 86%, desde Italia, España y USA, mientras que las exportaciones alcanzaron el 14% del consumo en pares de zapatos, con destino a Rusia, Singapur y Bélgica.

En Relación a la población femenina de este país, el 85% cuenta con más de quince años de edad y una capacidad de compra impresionante. Con el fin de poder acceder a este mercado, se deberán observar los requisitos en cuanto a tallas, hormas y aspectos ecológicos que deberá tener el producto. Es importante observar que en Alemania la altura del tacón es dada en milímetros. Las más usuales son las de 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 y 60 mm. Las importaciones de Alemania son el 89% de los pares de calzado comprados, desde Italia, España, Holanda, Suiza y Portugal, y las exportaciones alcanzaron el 11%, hacia Francia, Bélgica, Holanda y Austria.

Para el calzado fino de cuero para dama con suela del mismo material, el consumo incrementa cuando el clima es más cálido. En dicha temporada es usual vestirse con ropa más ligera y calzado sport de líneas elegantes y suela delgada. En relación a lo anterior, el clima varía en la temporada otoño/invierno, volviéndose frío, crudo y sobre todo húmedo. En esta última época del año se utiliza calzado con suela ancha de hule u otro material.

El calzado para niño con parte superior de cuero está sumamente demandado, sin embargo el de suela de cuero tiende a ser reemplazado por el de PVC o hule, existe una creciente demanda ya que 17 % de la población corresponde a niños y jóvenes con edad de entre 0 y 15 años, que tienen gran interés por adquirir artículos de moda. Se reportan cifras que reflejan que, este país importó el 92% de los pares de calzado para niño comercializados desde Italia, Dinamarca, Eslovenia y España, las exportaciones alcanzaron sólo el 8%, hacia Francia y Austria.

En este mercado, existen más oportunidades para el calzado con parte superior de cuero y suela de diversos materiales, que el que utiliza únicamente suela de cuero. El mercado alemán ofrece un gran potencial si se considera que en promedio cada habitante adquiere en promedio cuatro pares de calzado al año, de los cuales 2.3 pares tienen parte superior de cuero. De estos 0,4 corresponden a caballero, 0,7 a dama y 0,2 a niños. Un nicho de mercado interesante, es el de calzado para niño y niña para primera comunión, ya que en este país se acostumbra que todos los alumnos católicos de tercer año realicen en una sola ceremonia este acto, existiendo por consiguiente una gran demanda. Los colores más usuales son el blanco para niña y el negro con partes de charol para niño. Asimismo está renaciendo en este país la costumbre de realizar bodas y eventos sumamente elegantes en los que los niños son vestidos de acuerdo a la ocasión.

7. CASO TAIWAN

El volumen de mercado es aproximadamente 12 millones de pares anuales.

En virtud del rápido crecimiento de los costos de la mano de obra, las empresas locales han decidido trasladar sus operaciones a países del sudeste asiático, lo que ha provocado que las exportaciones taiwanesas de calzado hayan caído sustancialmente en los últimos cinco años.

Taiwán ha exportado más de USD 875 millones en calzado y otros USD 850 millones en partes y componentes. Es importante mencionar que, de este total, más del 75% de estas exportaciones pertenecen a calzado deportivo, por lo que las exportaciones de calzado de piel representaron un poco más de USD 200 millones.

Las importaciones de Taiwán son procedentes de Italia 42%, India 12%, Japón 10%, Tailandia 8% y Corea 6% (otros 22%).

Existen entre 70 y 80 importadores de calzado en Taiwán, de los cuales el 50% importa más de USD 150,000 en calzado anualmente. Estos adquieren sus productos en base a pedidos específicos de distribuidores, tiendas especializadas y tiendas departamentales, así como cuando consideran que algún modelo europeo o americano puede tener buen potencial para el mercado taiwanés.

El mercado de importación de calzado en Taiwán ha experimentado un crecimiento considerable durante los últimos años, en virtud de la disminución en las tarifas de importación, el fuerte crecimiento en la capacidad adquisitiva del consumidor taiwanés, así como el alto costo y baja calidad en la manufactura del producto local. La combinación de estos factores ha creado nuevas oportunidades para el calzado de importación, particularmente el europeo.

Debido a la falta de conocimiento por parte del consumidor taiwanés respecto a productos que no sean europeos y americanos, la estrategia de promoción en este mercado deberá considerar que existen dos nichos de mercado en los que se observa crecimiento, el terminado de mediana y alta calidad en calzado casual para dama y caballero y el terminado de mediana y alta calidad en calzado de vestir para dama y caballero

Para todo tipo de calzado, el consumidor taiwanés tiene especial preferencia por los productos europeos y americanos, especialmente los italianos, sin importar su alto precio o

calidad requerida para soportar la fuerte humedad imperante en la isla. Esta situación ha generado que muchos productores locales de calzado de calidad media hayan optado por utilizar y promover sus productos bajo marcas con nombres italianos. También, es importante considerar que el pie del consumidor taiwanés tiende a ser más pequeño, ancho y grueso que el pie occidental, es por ello que el exportador debe tener la flexibilidad de ofrecer calzado de medidas pequeñas y en su caso fabricar sobre medidas específicas.

MERCADO DE LOS EUA.

El mercado de los EUA ha experimentado un fuerte crecimiento, particularmente en los últimos 7 años, debido a un incremento en el consumo per capita de calzado femenino y atlético. Este desarrollo se ha reflejado en la aceleración de la tasa de crecimiento y penetración de las importaciones, las que representan actualmente el 82% del consumo en términos de volumen. La expansión general del mercado de los EUA esconde sin embargo diferencias importantes en cuanto al atractivo particular de los distintos segmentos en términos de materiales y usuarios.

El mercado de importación de los EUA de calzado de cuero presenta características muy atractivas para la exportación, como resultado de un fuerte crecimiento que se ha venido presentando desde los ochenta. Las importaciones de calzado de cuero dominan las importaciones de los EUA en términos de valor, volumen y realización de precio.

En el calzado masculino de cuero, los productores domésticos en los EUA han mantenido una posición de relativa competitividad frente a las importaciones, limitando la penetración de las importaciones al 36% en términos de valor. La mayor importancia de calidad y marca en las decisiones de compra, y los estilos conservadores, simples y estables que permiten una producción más mecanizada, son los factores que subyacen a esta tendencia.

Las importaciones de calzado femenino de cuero representan el segmento de importación más grande de los EUA. El factor moda y la disponibilidad de fuentes de oferta a precios económicos, han sido los factores clave en el desarrollo de este mercado. El crecimiento futuro dependerá más de un aumento en la demanda global que de un incremento en la penetración de las importaciones, las que actualmente ya representan el 78% del consumo en el segmento.

Las importaciones de calzado atlético han sido el segmento de mercado de más rápida expansión en los últimos años, debido a la importancia que han adquirido los zapatos de uso casual, que ahora representan aproximadamente el 75% de las compras de calzado atlético, y debido también a la extensión del mercado al segmento femenino. Recientemente se ha verificado una consolidación del mercado, con una reducción de la tasa de crecimiento de las importaciones. Esta consolidación intensificará la competencia entre los productores que ocurren al mercado, aumentando las dificultades de competir en este segmento. Por otro lado, la concentración actual de la oferta, donde Corea y Taiwán representan el 93% de las importaciones de los EUA, constituye un incentivo para buscar

fuentes alternativas de abasto. Los importadores han mostrado recientemente un fuerte interés en desarrollar nuevas fuentes, particularmente en China, Tailandia e Indonesia.

El calzado juvenil ha sido tradicionalmente un segmento pequeño para la importación, debido al tamaño limitado del mercado y a la baja penetración de las importaciones. El mercado de importación también es limitado en el calzado de trabajo. Se presentan dificultades para competir exitosamente en este mercado: por un lado vía la posibilidad de la mecanización de la producción en los EUA que permite la estabilidad de los estilos de este tipo de calzado, y por el otro vía la dificultad de acceso a los canales de distribución, normalmente caracterizados por la venta directa al comprador final.

El factor predominante del crecimiento de las importaciones de calzado de plástico es el elemento precio en la demanda, debido al aumento del consumo per capita y la importancia del factor moda. También, la mejora derivada del desarrollo de materiales de alta similitud con la piel, ha determinado una sustitución de calzado de piel por plástico en el consumo.

En contraste con el calzado de cuero, la estructura de la oferta del calzado de plástico está caracterizada por una concentración muy elevada de las importaciones y una posibilidad limitada de diversificación en términos de precio. Taiwán ha conquistado el 82% del mercado de importación, y el 90% de este se ubica en el segmento de precio entre los \$2.50 y los \$5.00. Aunque los compradores están buscando con ahinco fuentes nuevas para reemplazar a los exportadores tradicionales, el desarrollo de la industria taiwanesa que proveería para calzado plástico puede calificarse de formidable y le da al país una importante ventaja competitiva.

El potencial del segmento de calzado textil como mercado de exportación es muy bajo. Como se muestra el crecimiento de las importaciones en los EUA solo fue del 1.6% anual en la década 1986-1999. Esta tendencia se ha debido en parte a la sustitución en la demanda final del calzado textil por calzado de plástico y de cuero. Esta tendencia persistirá en los próximos años aumentada por una mayor penetración de las importaciones. La estructura de la oferta de calzado textil está siendo rápidamente dominada por China que actualmente tiene un 20% del volumen de las importaciones. Este cambio reducirá aún más los precios en el mercado y afectará negativamente la atractividad del segmento para la exportación, estando la ventaja de China fundamentada en precios/ costos tan bajos que en promedio representan tan solo el 40% de los precios promedios.

De acuerdo con el Cuadro de la participación de calzado de Hule/Lona a los EUA, muestra los cambios en las importaciones de calzado de hule/lona de los EUA, y la posición favorable conseguida por México. Los factores más importantes que explican estas tendencias han sido la reducción de las importaciones desde Taiwán y Corea, y la posibilidad de mecanización de la producción en los EUA, fenómenos que, si por un lado reducen la penetración de las importaciones en ese mercado, por el otro favorecen el desarrollo de una industria maquiladora por lo que se refiere a aquellos de los componentes que utilizan más mano de obra.

El mercado de la Unión Económica Europea.

El mercado de exportación de la Unión Económica presenta características que lo hacen muy atractivo.

- Un tamaño similar al mercado de los EUA en términos de valor y la mayor importancia que presenta en el segmento del calzado de cuero.
- Una realización de precios de exportación un 40% superior en promedio a la que se obtiene en los EUA, en calzado de cuero.
- La existencia de presiones proteccionistas limitadas, debido a que se ha sostenido en términos absolutos el volumen de las producciones nacionales.

Entre los tres principales mercados de importación de la Unión Económica Europea: Reino Unido, Alemania, Francia, el mercado del Reino Unido aparece como el de más fácil acceso. La penetración de las importaciones ha sido más rápida en el Reino Unido, aunque sea todavía inferior a aquella que han obtenido las exportaciones a los EUA y Alemania. La proporción de importaciones extra del total de importaciones es más alta en el Reino Unido. Sus canales de importación están más concentrados que en el resto de Europa. La más baja realización de precio en el Reino Unido, que es aparentemente un factor negativo, significa que se otorga en la demanda una mayor importancia al factor precio en comparación a la importancia que se concede al contenido de moda y calidad, y abre a México posibilidades de competir en este mercado.

Los mercados de Alemania y Francia interponen importantes dificultades al exportador. Los requisitos de calidad son muy altos y se requiere en forma mayor un contenido de moda/diseño.

La exportación a estos mercados requiere de la aplicación de sofisticadas capacidades de producción y de comercialización, a través de agentes representantes del fabricante exportador, quien debe estar en posibilidad de satisfacer la demanda que se caracteriza por exigir los más breves tiempos de entrega, frecuentemente entre 2 y 3 meses.

El diferente éxito del Brasil refleja las diferencias mencionadas. En el Reino Unido ha tenido singular éxito, el conseguir el 11% del mercado de importación de calzado femenino de cuero, lo que constituye una penetración muy fuerte. En Alemania, el crecimiento ha sido menor (no ha conseguido penetrar más del 1% del valor de las importaciones).

Por otro lado, Brasil ha conseguido en Alemania obtener precios del 30% más altos obtenidos en el Reino Unido, lo cual es reflejo de una mejor calidad y un más alto contenido de moda de sus productos, así como de una comercialización directa por parte de los productores más desarrollados

Canales de distribución.

El cuadro a continuación muestra las estructuras de ventas al detalle. Las tiendas de calzado especializadas son el canal de ventas dominante. Entre ellas se presenta una tendencia de expansión particularmente fuerte de las grandes cadenas. El predominio de las tiendas especializadas se explica por el factor moda y la importancia de variedad de selección.

Existen diferencias internacionales importantes en la concentración de las ventas por canal, en Reino Unido y los EUA las grandes cadenas dominan el mercado más que Alemania y en Francia. En los EUA, el 50% de las ventas se lleva a cabo por medio de las cadenas grandes, que tienen el papel de una holding (organismo cooperativo de diversas tiendas) de tiendas y por medio de cadenas afiliadas. Las holdings, llevan a cabo sus operaciones de compra de forma centralizada o actúan en capacidad de mayoristas para surtir a las tiendas independientes. Esta estructura de venta al detalle afecta de forma importante los canales y procesos de importación a los que se vinculan los fabricantes extranjeros como proveedores.

PARTICIPACIÓN DE DISTINTOS CANALES EN LAS VENTAS AL DETALLE.

	EUA	RU	RFA	Francia	Japón
Tiendas especializadas	66.9%	70.7%	70.5%	78.2%	74.0%
Tiendas por Departamento***	16.0%	11.4%	11.0%	13.9%	18.4%
Tiendas de ropa	9.1%	5.1%	6.0%	*	*
Servicio por catálogo	2.0%	9.2%	5.5%	**	**
Resto (deportes, ventas directas)	6.0%	3.6%	7.0%	7.9%	7.6%

*Incluido en tiendas por departamento

**Incluido en resto

***Incluye tiendas de descuento

Fuente: US Bureau of the Census (1999), British Footwear Manufacturing Federation (1998), Commerzbank Branchenbericht (1999), Federation Nationale de Industrie de la Chaussure (1999), Community of Japan Shoe Wholesalers.

El cuadro a continuación señala la estructura de los canales de exportación en los mercados internacionales. Hay diferencias importantes en cuanto al peso relativo de los intermediarios- agentes, mayoristas, representantes de venta- y en lo que se refiere a la división de funciones entre producción y comercialización.

El sistema de comercialización en la Unión Económica Europea está dominado por la venta directa productor-detallista, mientras que en los EUA, la relación directa es mínima.

En los EUA, los agentes tienen un papel dominante en la distribución. En su función de broker, son ellos los que mantienen las relaciones con los productores; determinan con qué fabricantes colocan los pedidos; diseñan los programas de producción y de transporte; proporcionan el diseño y las horas; y mantienen un esquema de control de calidad en las instalaciones de sus proveedores. En su función de “importador”, venden a distintos mayoristas y detallistas, desarrollando a menudo estilos, diseños y líneas coordinadas.

El predominio de los agentes importadores “brokers” para atender al mercado extranjero deja al productor-exportador expuesto a fuertes riesgos. El productor no puede diversificar sus ventas sensiblemente, porque los compradores generalmente piden líneas de producción individuales y producción exclusiva para la exportación. Los compradores a mundo ponen su marca, dejando poca posibilidad de diferenciación entre productores.

También, la diversificación de los compradores de sus fuentes de abastecimiento asegura flexibilidad para aprovechar cambios de precios entre fabricantes y países productores.

CUADRO.

En la UEE se acostumbra una relación más directa entre el productor- exportador y el detallista.

- **Unidad Económica Europea.**

<u>Productor</u>	_____	Agente (15%)
	_____	Mayorista (15%)
	_____	Detallista (70%)

<u>Agente</u>	_____	Mayorista (5%)
	_____	Detallista (10%)

<u>Mayorista</u>	_____	Detallista (20%)
-------------------------	-------	-------------------------

<u>Detallista</u>	_____	Consumidor (100%)
--------------------------	-------	--------------------------

- **EUA.**

<u>Productor</u>	_____	Agente (80%)
	_____	Mayorista (10%)

	_____	Detallista (20%)
--	-------	-------------------------

<u>Agente</u>	_____	Mayorista (60%)
	_____	Detallista (20%)

Mayorista

—— Detallista (70%)

Detallista

—— Consumidor (100%)

El uso intermediario es más limitado en la UEE, y su papel distinto que el que desempeñan en los EUA. El cuadro a continuación muestra como en la UEE el agente representante del comprador desempeña un papel principalmente de supervisión; los estilos y el diseño son, en los mercados de la UEE responsabilidad del productor.

DISTRIBUCIÓN EN LOS EUA Y LA UEE

Resumen de funciones.

FUNCION	EUA	UEE
Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Generalmente al agente mayorista y/o detallista.• Productor (Francia, Italia)	<ul style="list-style-type: none">• Productor
Control de Calidad y de Producción	<ul style="list-style-type: none">• Agente (“Broker”)	<ul style="list-style-type: none">• Productor
Almacenaje y reparto	<ul style="list-style-type: none">• Agente mayorista• Gran detallista	<ul style="list-style-type: none">• Productor• Mayorista y Gran Detallista.
Venta al detallista	<ul style="list-style-type: none">• Agente	<ul style="list-style-type: none">• Productor

Este canal de distribución es reflejo de un mercado diferente al de los EUA, donde la estructura de la oferta ha estado tradicionalmente dominada por los productores de la UEE, líderes en estilo y diseño.

Las ventajas y desventajas de los diferentes canales de exportación se resumen en el siguiente cuadro. La posibilidad de efectuar ventas directas no hace al mercado de la UEE necesariamente más atractivo. El mercado de la UEE es un mercado muy difícil ya que se caracteriza por requerir muy breves tiempos de entrega, por la enorme importancia del factor moda y por la necesidad que impone de mantener agentes representantes de venta del fabricante en varios países. Por otro lado, la exportación a través de los agentes

de los EUA, por su naturaleza, es más flexible y ofrece oportunidades a exportadores nuevos como México. La falta de estabilidad económica en Brasil y la prevista reducción en las exportaciones de Corea y Taiwán ha ocasionado que los agentes importadores internacionales se encuentren buscando fuentes nuevas de abasto.

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS CANALES DE EXPORTACIÓN
GENERICOS.**

AL PRODUCTOR

AL PAIS

	<u>PROS</u>	<u>CONTRAS</u>	<u>PROS</u>	<u>CONTRAS</u>
Broker Importador	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de Producción • Control de calidad • Requisitos del mercado • Diseño 	<ul style="list-style-type: none"> • Márgenes limitados • Riesgo de cancelación. • Riesgo de perder cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes volúmenes en el corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de cambio de país • Limitado al mercado de los EUA
Broker Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor agregado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Volúmenes limitados en el corto plazo
Productor Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de márgenes grandes • Diversificación de países y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor agregado nacional. • Mayor estabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Volúmenes limitados en el corto y medio plazo

Segmentación.

Un análisis más detallado de los segmentos productos/mercados resulta crítico para desarrollar una estrategia exitosa de exportación y de defensa del mercado doméstico. Los segmentos descritos de manera general en esta sección tienen que ser subdivididos para fines de desarrollar una estrategia para el sector. En la sección relativa

a la estrategia productos/mercados se desarrollará más en detalle el esquema de segmentación.

Los principales criterios de segmentación utilizados para el sector calzado han sido:

Por tipo de producto

- Po uso/usuario
- Por precio/calidad
- Por material

Por mercados

- País
- Canales de distribución

A continuación se muestra el tamaño de los segmentos para los productos de importación a los EUA,

EXPORTACIONES DE CALZADO HACIA PAISES DEL OCDE EN TERMINOS DE VALOR.

(1999)

	EUA	RFA	RU	Francia	Resto UEE	Japón	Canadá	Total
Italia	7.9%	7.7%	3.3%	4.5%	3.7%	0.4%	0.9%	28.3%
Taiwán	15.3%	0.8%	0.7%	0.1%	0.6%	1.0%	0.8%	19.3%
Corea	9.5%	0.2%	0.4%	0.3%	0.6%	1.2%	0.6%	12.7%
Brasil	8.8%	0.0%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	9.7%
España	3.7%	1.1%	0.8%	0.5%	0.5%	0.0%	0.2%	6.8%
Francia	1.0%	0.9%	0.5%	0.0%	1.2%	0.1%	0.1%	3.7%
Hong Kong	0.8%	0.1%	0.4%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	1.4%
China	0.5%	0.1%	0.0%	0.2%	0.3%	0.0%	0.0%	1.3%
Resto	4.0%	4.1%	1.8%	1.6%	4.0%	0.7%	0.7%	16.7%
Total	51.5%	14.9%	8.2%	7.4%	10.9%	3.5%	3.5%	100.0%

PERFIL DE LOS PAISES COMPETIDORES.

El comercio internacional de calzado se caracteriza por altos grados de especialización y concentración. Un 27% del Comercio Internacional proviene del Lejano Oriente que se dirige a Europa. El 14% de las exportaciones provienen de Europa hacia Norteamérica y un 22% se trata de transacciones dentro de la UEE. Además 9% del comercio exterior es calzado brasileño destinado a los EUA. El cuadro anterior resume los flujos de comercio internacional.

Enfoque de los países competidores.

Los países competidores tienen enfoques muy específicos. El análisis de los enfoques, dinámicas y políticas nacionales en el comercio internacional es clave para desarrollar exitosamente una estrategia con respecto a los competidores principales.

Brasil produce principalmente calzado femenino de cuero de precio medio destinado al mercado de los EUA en lotes grandes de 30000 a 40000 pares. Tiene una ventaja importante en sus costos de piel. Sus canales de distribución son esencialmente los brokers estadounidenses.

Encuentra problemas para penetrar el mercado Europeo.

Corea se especializa principalmente en la comercialización de calzado atlético de cuero. Exporta en lotes muy grandes (40,000 a 100,000 pares) para compradores tipo OEM (original equipment manufacturers), destinados especialmente al mercado de los EUA.

España exporta calzado de cuero tanto a la UEE como a los EUA tratándose principalmente de calzado de precio medio/alto, en base de pedidos pequeños provenientes de una variedad de canales: agentes norteamericanos y representantes del propio fabricante en Europa.

Italia vende principalmente calzado de cuero de alto precio con alto contenido de moda, en lotes pequeños a la UEE, a través de representantes de venta de sus fabricantes. El tipo de producto vendido hacia los EUA es parecido al que se exporta a Europa, el tamaño de las exportaciones a este destino es más pequeño, pero importante.

Taiwán se especializa en calzado de plástico y de construcción tradicional. Los pedidos típicos son de tamaño intermedio y efectúan sus ventas a través de agentes

compradores norteamericanos para el mercado de los EUA. Su producto es de precio medio y bajo aunque ha tratado de desarrollar sus propias marcas, canales de comercialización y mejorar sus precios durante los últimos años.

Francia se especializa en calzado de alta moda y de precios altos. Sus productos utilizan todo tipo de materiales, y se destinan a un mercado diversificado (especialmente la UEE). Sus pedidos típicos son mayores que los de Italia o España, pero menores que los de Brasil o Corea.

Dinámicas cambiantes en el comercio internacional.

El comercio internacional de calzado ha entrado en una época muy cambiante. Algunos de los exportadores enfrentan problemas de costos de transformación crecientes, incertidumbre económica y política y proteccionismo en los EUA y Europa. Por esas razones los compradores internacionales de calzado buscan nuevas fuentes de abastecimiento.

El costo laboral en términos reales ha subido de una manera importante en las economías crecientes de Taiwán y Hong Kong. Durante muchos años los exportadores brasileños han tenido un tipo de cambio fijo, varios subsidios y costos estables en términos de dólares. El gobierno brasileño implantó “el plan cruzado” que introdujo incertidumbre económica, afectando su imagen con los brokers. Al mismo tiempo Brasil vive bajo una amenaza proteccionista por sus propias políticas de comercio y de su superávit mercantil con los Estados Unidos. Corea e Italia han experimentado problemas sindicales.

Hoy un exportador emergente de calzado está en un buen momento para aprovechar de las oportunidades que estos cambios representan. Las exportaciones de Portugal, por ejemplo, han crecido rápidamente en los últimos años. Su empleo en calzado ha subido casi 4% por año desde el año 1978, mientras que las otras industrias europeas de calzado han permanecido estancadas o en descenso.

También hay industrias exportadoras emergentes en Asia. La industria de calzado es una prioridad de los gobiernos de Tailandia, Malasia, Indonesia y las Filipinas. Algunos fabricantes coreanos y taiwaneses están estableciendo fábricas en estos países para bajar sus costos.

Un país emergente de alta importancia es la China que cuenta con un costo laboral muy bajo, aunque su productividad es todavía baja. La industria del calzado es una prioridad del gobierno chino, ya que sus requerimientos de tecnología son relativamente bajos, es intensiva en mano de obra y los mercados internacionales son menos

proteccionistas que en el caso de la industria textil y de confección. Muchos agentes compradores y “original equipment manufacturers” (como Nike y Reebok) han venido en desarrollar la industria exportadora China. Asimismo, los fabricantes de Hong Kong, buscando costos laborales menores están teniendo un papel importante en el desarrollo de la industria china del calzado. Actualmente un 50% del calzado de Hong Kong es enviado para su maquila a China.

Estrategias y políticas nacionales de consolidación y expansión.

Sin embargo, los países exportadores tradicionalmente están tratando de defender su posición. España cuenta con un programa amplio de reconversión, con énfasis en los aspectos de desarrollo comercial, tecnológico y de imagen. Los fabricantes españoles no solo requieren mantener sus marcas de exportación ante los embates comerciales de los competidores emergentes, sino también en defender su mercado doméstico, después de su entrada en la CEE.

Francia e Italia han iniciado acciones de anti-dumping frente a Corea y Taiwán y se encuentran en el proceso de negociar acuerdos de “restricciones voluntarias”. Al mismo tiempo las instituciones italianas tratan a apoyar la industria con la difusión de los aspectos fundamentales de la moda y con la promoción de alguna publicidad.

Los exportadores de Hong Kong han adoptado varias estrategias para mejorar su competitividad. Han aumentado los precios promedio de su producto. Han cambiado su mezcla hacia productos más complejos, especialmente de piel y han desarrollado un mercado norteamericano. Han mantenido la flexibilidad en sus procesos de producción, gracias al alto uso de proveedores de componentes nacionales y extranjeros. Aún más importante, tratan a reducir sus costos mediante el uso de maquila en China y usando insumos baratos provenientes de cualquier parte del mundo.

Hace poco tiempo el gobierno coreano ha terminado un estudio de reconversión del sector. Continúa siendo considerada la industria del calzado como industria ligera prioritaria, pero en menor importancia relativa. Algunas empresas están tratando de desarrollar sus propias marcas establecer esquemas de distribución en el extranjero, pero sin mucho éxito hasta la fecha.

El gobierno taiwanés también está haciendo un estudio de reconversión. Aunque tiene la mayor industria de calzado en términos de volumen a nivel mundial, su prioridad relativa de disminución.

Las fluctuaciones en tipos de cambio y la presión proteccionista han reducido mucho la ventaja tradicional de Taiwán en insumos plásticos.

El costo laboral ha subido casi 40% en dólares reales durante los últimos años. Ahora Taiwán es menos competitivo en calzado sencillo, aún cuando lo sigue siendo en materia prima. También se puede anticipar que el proteccionismo en sus mercados tradicionales de exportación será inevitable.

La política actual del gobierno taiwanés es incentivar la colocación de fábricas de calzado barato en otros países. En los segmentos de mayor complejidad, la estrategia es aumentar el valor del producto con materiales (tanto de cuero como de pieles sintéticas) de alta calidad, incrementar el contenido de moda y especialmente desarrollar marcas y canales de comercialización propios en los mercados internacionales. Al mismo tiempo la Asociación de Fabricantes se ha auto-impuesto restricciones voluntarias a la exportación para evitar el proteccionismo y desincentivar la fabricación de producto de precio bajo.

En suma, se observan una serie de estrategias en el mercado internacional de calzado: Brasil esencialmente aprovecha su ventaja en costos de cuero para mantener su posición fuerte en el mercado estadounidense; presenta también tendencias de diversificación hacia Europa. Corea y Taiwán tratan de aumentar su valor agregado, enfocándose hacia segmentos con precios más altos. Taiwán está gradualmente abandonando los segmentos de precio bajo. España redirige sus esfuerzos hacia productos de más alto valor en base a desarrollo de materiales y promoción de imagen. Italia esencialmente tiene que defender su posición como productor de calzado de moda de alto valor. Por otro lado, hay una serie de países emergentes: Portugal en Europa desplaza de ciertos mercados a España y hace más difícil la entrada de Brasil. En la parte más baja de los segmentos, surgen productores emergentes importantes tales como China, Tailandia y las Filipinas.

Posición Competitiva.

El análisis de la posición competitiva del sector tiene dos objetivos fundamentales: determinar, en términos generales, la habilidad de la industria mexicana de calzado para competir en los mercados internacionales y de defenderse en el mercado interno; y de identificar segmentos y productos en los que México tiene fortalezas o debilidades que a su vez sirvan de base para determinar la estrategia de productos mercados y las acciones para lograr los objetivos tanto en el exterior como en el mercado nacional.

La competitividad se analizará en las cadenas de cuero y plástico bajo los criterios de costo y donde estos aspectos tienen relevancia, en términos de calidad, tiempos de respuesta y moda-diseño.

A continuación se va a analizar la posición competitiva de México en cuero, curtiduría, insumos plásticos y componentes, y la producción misma del zapato.

CUERO.

Bajo los patrones existentes de consumo de materiales en la industria zapatera mexicana, el país no es autosuficiente en cuero. En los últimos años el país ha debido importar entre el treinta y el cincuenta por ciento de sus necesidades en pieles bovinas que representan alrededor del 90% del consumo para zapatos de cuero de México.

Tanto la producción nacional como la importación de cuero han estado bajando en los últimos años. Mientras que se consumía entre 8 y 9 millones de pieles bovinas equivalentes en los ochenta, hoy en día son alrededor de 6 millones. En pieles bovinas la producción nacional fue alrededor de 5.5 millones pieles anuales en los ochenta en 1996 se produjeron solamente 3.2 millones. Al mismo tiempo la importación ha bajado de 2.5 millones pieles a niveles de alrededor de 1.5 millones. Además de pieles bovinas es también necesario importar una parte significativa de los cueros caprinos y de becerro.

Las consideraciones siguientes relativas a la competitividad del subsector se enfocarán esencialmente a la producción nacional de cuero. La competitividad del cuero importado será tratada más adelante. Las dimensiones de la competitividad del cuero mexicano se establecen en base a su calidad y su precio.

Calidad.

La calidad del cuero se mide esencialmente en términos del rendimiento de su superficie. Es importante distinguir dos aspectos relativos a la calidad: primero, los aspectos físicos del cuero mexicano y segundo la manera en que se clasifica este cuero.

Los factores que afectan la calidad intrínseca del cuero son los métodos de desuello que, según el método usado, causan daños al cuero (huecos, rayas); el momento y la calidad del saldo que afectan la conservación del cuero; los fierros en las partes de alto rendimiento- valor del cuero; las rayas causadas por alambre de púas plantas etc.; plagas (garrapata, moscas); los métodos de transporte y daños hechos por cuernos.

El nivel de rendimiento promedio de la piel en México es inferior a niveles observados en Europa y en los EUA. El Rendimiento del cuero Mexicano, a nivel de usuario zapatero, es inferior al rendimiento observado en Europa. El rendimiento es inferior debido a una serie de factores entre los cuales destaca el mal desuello. El problema del mal desuello fue considerado como el más serio por los curtidores

entrevistados. Este problema es causado por el predominio del desuello manual en el país. Los daños al cuero son inherentes al método manual, aunque éste se puede mejorar con una serie de medidas.

El desuello manual ocurre en unidades pequeñas de sacrificio dado que los sistemas mecánicos, que favorecen del cuero, se justifican solo arriba de un cierto número de sacrificios por rastro (arriba de 200-250 cabezas por día). El tamaño de los rastros en México es muy pequeño comparado con otros países. Los rastros son más de 200 sacrificios diarios representan apenas el 5% de las matanzas en la República. Solo una pequeña parte del sacrificio ocurre en unidades con equipo mecánico, en los grandes rastros municipales y en los rastros de Tipo Inspección Federal (T.I.F.). Estos representan no más del 25% de las matanzas en el país. El promedio de sacrificios por rastro es alrededor de 12 sacrificios diarios. Un número muy elevado de rastros tiene sacrificios inferiores a este nivel.

Dada la estructura sumamente fragmentada de los rastros en México, no hay solución sencilla al problema del mal desuello: se podrían lograr mejoras sustanciales por vía de la mecanización del desuello, pero la mecanización se justifica solo en el caso de una inversión en un rastro de gran tamaño y como parte de un conjunto de instalaciones mecanizadas. La realización de tales inversiones es poco probable en el país ya que la infra-utilización de rastros actual desincentiva la inversión en nuevas unidades. El consumo de carne bovina ha caído 50% entre 1991 y 1998. Además el cuero representa menos del 5% del valor del ganado. No hay entonces, motivos bastante fuertes para invertir en rastros mecánicos en el país en el corto y mediano plazo. (Es posible, sin embargo, que algunas inversiones en unidades de mayor escala se hagan como parte de los planes para efectuar mejoras sanitarias a los rastros del país.

Sin embargo, se podría mejorar la calidad del cuero nacional bajo la estructura actual de los rastros, mejorando el sistema de clasificación de cueros y fortaleciendo el sistema existente de incentivos al “matancero”.

El sistema actual de clasificación de cueros en México no es satisfactorio. El sistema existente clasifica normalmente por peso y normalmente por origen (lo cual es importante para la incidencia de plagas). Una parte de los curtidores (lo más grandes) pueden escoger el rastro donde se hizo el desuello. Los daños al cuero por maldesuello, púas, garrapata y fierros son raramente clasificados. Los propios compradores importantes en el mercado sienten que compran “en canasta”, por lo que generalmente no conocen a fondo la calidad del cuero al momento de adquisición. El problema es aún más grave para los curtidores pequeños que compran, por una serie de razones, esencialmente cuero nacional: para ellos frecuentemente no hay clasificación.

Se sugiere promover la introducción de un sistema de clasificación más formal al que se llegue por acuerdo de los interesados, especialmente de las organizaciones de la curtiduría, con los introductores y de los comerciantes de cuero.

El sistema debería clasificar la calidad de desuello (daños, exceso de partes y el patrón de corte), rayas, fierros, daños por plaga y transporte y derivados de la buena o mala conservación del cuero (calidad del salado).

Las ventajas derivadas de mejoras en la clasificación, consistirán en: lograr un mercado más eficiente (relación calidad/precio); ofrecer al curtidor la posibilidad de escoger una cierta calidad; y especializarse más que en el presente. Actualmente un curtidor compra una variedad grandes de cueros que procesa en su totalidad, sin poder especializarse en ciertas calidades. Como se explicará en la sección sobre la estructura industrial la especialización tiene ventajas importantes en la curtiduría.

Junto a las mejoras en la clasificación, se debería promover un sistema de incentivos para buen desuello. El sistema actual de incentivos es muy informal. En México, el cuero se vende y maneja entre el introductor, el cuerero y el curtidor (el rastros mismo no es propietario de la piel y recibe una cuota fija por sacrificio). El “matancero” individual puede recibir una propina por buen desuello. Sin embargo, este sistema no está generalizado y está basado en criterios poco ciertos. Hay necesidad de ligarlo a un sistema de clasificación claro y de oficializar al incentivo directo al matancero (la propina tiene tendencia a volverse una parte usual del salario). El incentivo debería ser directo al matancero individual o a un grupo de éstos, pagando por el introductor y/o el cuerero y debería estar determinado en base a la calidad del desuello definido mediante un sistema de clasificación que toma en cuenta a los daños al cuero, al exceso de partes y a los patrones de corte.

Precio.

En el pasado, los precios del cuero Mexicano se desviaron fuertemente del precio de referencia internacional para cueros. Esta desviación fue posible bajo el sistema de cuotas vigentes hasta el verano de 1997. Después los precios mexicanos se encontraron al nivel de los precios de los EUA o por debajo, y esencialmente fueron competitivos (después de 1997 el cuero crudo no solo fue excentado de cuotas sino también de aranceles).

Dadas las diferencias de calidad, el cuero mexicano debería en equilibrio encontrarse el 5 y 10% por debajo de los precios estadounidenses (ajustado por la ausencia de-facto del pago de IVA para cuero nacional). En verano de 1997, el precio mexicano se acercó al nivel estadounidense. A corto plazo esto es posible por el hecho de que en la práctica no hay pago de IVA para el cuero nacional. El precio del cuero nacional es, entonces, generalmente competitivo con los cueros comercializados internacionalmente, es decir, con el cuero estadounidense, europeo y de Oceanía.

El cuero mexicano, por otro lado, no es, a nivel precio, competitivo con los cueros de América del Sur, especialmente los de Argentina y Brasil. En estos países el precio del

cuero crudo se mantiene deprimido por la existencia de una sobreoferta en combinación con una política de restricciones a la exportación. Este hecho afecta la competitividad de la cadena del zapato de cuero mexicano. Se discutirá más a detalle el problema y posibles soluciones más adelante.

Curtiduría.

La curtiduría mexicana presenta, en sus costos totales, una desventaja substancial frente a Brasil y Argentina debido a que los precios de cuero están muy bajos en estos países. En lo que respecta a su valor agregado, el subsector es competitivo al nivel mundial pero tiene algo de desventaja frente a los países del Lejano Oriente por su baja utilización de capacidad y un costo financiero relativamente alto.

Costo Agregado.

Hay alrededor de 700-800 tenerías en México con una capacidad instalada de alrededor de 9 millones pieles bovinas equivalentes. Su producción ha bajado aproximadamente un 30 por ciento entre 1991 y 1998. La utilización de capacidad se encuentra por debajo del 60% en 1998 y ha venido bajando desde 1989.

Los costos totales dentro de la estructura del costo y el costo agregado en curtiduría para México, están dominados por el cuero crudo, el costo agregado por los químicos y los servicios, el costo financiero y los gastos generales. En los países industrializados el componente de servicios es más grande por razones del costo relativamente alto del tratamiento de desagues: este costo puede representar el 5% de los costos de transformación. El otro elemento que explica el costo mucho más alto en países desarrollados es el costo laboral, ya que las posibilidades de mecanización en la industria son limitados.

Los factores que determinan la posición competitiva son el costo financiero, la utilización de capacidad, los niveles de capital de trabajo, el costo de mano d obra, y el costo de los químicos y servicios. La escala de planta tiene un impacto menor. Cada vez que se duplica la producción en una planta integrada, los costos de transformación bajan 8%. La escala mínima es muy pequeña dado que las industrias a nivel internacional resuelven el problema de utilización de las máquinas caras de alta producción (aquellas correspondientes al proceso “mecánico”) mediante estrategias de desintegración vertical (maquila).

El costo financiero es función de las tasas relaes de interés y el nivel de utilización de la planta. Ambos factores afectan la competitividad de la curtiduría mexicana: las tasas

relaes son más altas que las de los competidores en Lejano Oriente (11% en vez de 4% y 5% en Taiwán y Corea respectivamente).

El problema más severo que afecta la competitividad de la industria mexicana es su baja utilización de capacidad instalada(en 1996 y 1998 la capacidad utilizada osciló entre el 50 y el 60%). La penalización, a un nivel de utilización del 50%, sobre una planta utilizada a capacidad es de 19% del costo agregado. Las industrias europeas y las del Lejano Oriente, Brasil y Argentina presentan niveles de utilización mucho más altos.

En comparación con curtidores típicos de Europa, los productores mexicanos mantienen también inventarios más altos, lo que representa una penalización alta dado el alto valor de los materiales y el alto costo de capital del país.

La tecnología no juega un papel importante en la determinación de la competitividad de la industria, dado que los desarrollos tecnológicos son relativamente poco importantes en este subsector. Además es relativamente moderna la maquinaria instalada en México, aunque las importaciones de maquinaria han bajado substancialmente después de 1992.

En síntesis, la posición competitiva de México en el Costo agregado de curtiduría es relativamente buena. México tiene una ligera desventaja sobre Taiwán y Corea debido a su baja utilización de capacidad y por tasas reales de interés relativamente altas. México tiene una posición intermedia junto a Brasil y Argentina y es muy competitivo frente a los países Europeos y los EUA.

Posición de costos totales.

El cuero representa alrededor del 60% de los costos totales en curtiduría. Con su estructura de abastecimiento (alrededor del 50% de cuero importado). México es razonablemente competitivo con sus costos totales frente a países del Lejano Oriente, Europa y los EUA, dado que estos países consumen, en gran parte, cueros crudos comercializados internacionalmente. Sus niveles de precio son parecidos a los de EUA, Europa y Oceanía y México.

Como fue mencionado anteriormente. México tiene una desventaja fuerte frente a Brasil y Argentina (y similarmente Pakistán y Bangladesh que también producen pieles bovinas) debido a la política comercial de estos países (prohibición y/o otros obstáculos a la exportación que deprimen el nivel de precio del cuero crudo). Esta política se refleja en precios de entre el 30 y 50% por debajo del nivel de precios del cuero crudo de los EUA y Europa.

A través de los obstáculos a la exportación, estos países subsidian indirectamente a sus industrias curtidoras (y en el caso de Brasil a su industria de calzado). Este subsidio funciona en base a la existencia de un exceso de producción de cueros en estos países. Al mismo tiempo la oferta de cuero es inelástica al precio del cuero dado que éste representa menos del 5% del precio de una res. La eliminación del componente internacional en la demanda logra entonces deprimir los precios del cuero de manera substancial.

En el Comercio Internacional de cuero las políticas comerciales de los países mencionados redundan en una segmentación: por un lado se comercializa el cuero crudo (los mayores exportadores son los EUA, y los países europeos, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica), y por otro los países semi-curtidas en forma de crust y wet blue.

Por las razones explicadas en la sección “Estructura Industrial”, México participa hasta el momento solamente en el mercado internacional de cueros crudos, lo cual afecta su competitividad a nivel del precio de la piel acabada, y más importante al nivel del calzado.

En sus costos totales, México tiene una posición intermedia: es competitivo frente a productores europeos y estadounidenses; tiene una ligera desventaja frente a Taiwán y Corea con motivo de sus costos de transformación más altos, y tiene una fuerte desventaja frente a Brasil y Argentina.

Insumos Plásticos y Componentes.

Los insumos plásticos juegan un papel muy amplio e importante en el sector calzado, en tanto que son material del corte de los forros (laminados de PVC y Poliuretano): suelas, tacones y plataformas y para zapatos completos inyectados (full plastic). Los insumos de plástico pueden complementar o sustituir los naturales.

Los componentes de plástico suelen usar una parte muy importante de la producción de calzado. Dentro de los materiales crosta: procesos para definir el grueso, además de secar y aflojar piel. Y Wet Blue: Proceso para humedecer la piel, el curtido propiamente dicho de corte, el plástico, hoy en día representa una proporción relativamente limitada, por debajo del 20%. En otros países esta proporción es mucho más alta. En países con producto interno bruto per capita parecido al mexicano, el calzado de plástico tiene una proporción del consumo que es más del doble de la de México. Entre los materiales de plástico domina el PVC en sus varias aplicaciones, seguido por el poliuretano (PU).

Existen diferencias muy importantes en el dinamismo tecnológico entre los distintos insumos de plástico. Varía también la importancia del insumo petroquímico en

la estructura del costo. Se destacan los laminados con un alto dinamismo tecnológico ocurre en las fórmulas de las películas que conforman las diferentes capas, en los procesos de laminación y en los materiales de soporte.

Cadena del calzado plástico.

En la producción del calzado con corte de laminado de plástico y con construcción tradicional (un ítem de consumo muy importante al nivel mundial). Los materiales de plástico representan alrededor del 60% del costo total de su producción, y 50% del precio de fábrica. En su costo de materiales, el 50% es representado por el laminado de plástico y el otro 50% por los componentes de plástico. La estructura de costos de los componentes es dominada por la resina PVC y el plastificante DOP, mientras que los costos de laminado vienen dominados por PVC y DOP, el material de soporte del laminado y un valor agregado relativamente alto.

Los precios de insumos son un factor muy importante en la determinación de la competitividad de la cadena de calzado de plásticos. Los precios de componentes de plástico han sido, en los últimos años, poco competitivos frente a los precios en otros países.

Aparte del DOP los precios de los materiales de plástico han estado entre el 20 y el 35% por encima de los precios en otros mercados domésticos. México tiene también una desventaja a nivel de la calidad de los productos: especialmente en laminados, forros sintéticos y en componentes especiales relevantes para calzado atlético. A continuación se discutirá la competitividad internacional de la industria de laminados y de los insumos petroquímicos para la producción de plásticos.

Laminados de Plástico.

Los laminados de plástico de PVC, PU, y telas de muy alta calidad en México son substancialmente más caros que en otros países. Este factor puede explicar su consumo relativamente bajo en el país. A esto debe añadirse el hecho que su calidad es inferior a la que se encuentra en Taiwán, Europa y los EUA.

Las insuficiencias cualitativas son debidas al uso de tecnologías y formulaciones inferiores a las de otros países, la sofisticación de mezclas PU/PVC), Irregularidades en los niveles de calidad, adherencia a la capa plástica al soporte textil), capacidad de absorción del producto, variedad de colores, apariencia, resistencia, flotación del material, texturas. Hay insuficiencias tanto en el componente plástico (capa) como en el material de soporte (telas, coagulados, disponibilidad de telas no tejidas de ancho suficiente).

La falta de competitividad en laminados de plástico es un obstáculo importante a la penetración más alta del calzado de plástico y una amenaza mayor para la producción de

calzado de plástico y una amenaza mayor para la producción de calzado de plástico y también del calzado de cuero en el mercado nacional que hoy es más accesible para los competidores internacionales.

Materias primas petroquímicas.

La principal substancia petroquímica utilizada en el calzado es el PVC para telas plastificadas, láminas para suela, suelas preinyectadas y suelas inyectadas sobre el corte. Los consumidores de resina y compuesto PVC en México han tenido una desventaja de precio frente a sus competidores internacionales. La resina de PVC representa el 49 por ciento del costo del compuesto PVC el que a su vez representa el 35% del costo de laminados de plástico, el 25% de un zapato de corte textil y suela inyectada y el 62% de un calzado tipo full plastic.

Los precios nacionales internos del PVC tienden a ser 35% superiores a los precios domésticos de los EUA. Los precios domésticos mexicanos han sido, en los últimos 2 años entre el 40% al 45% superiores a los precios de exportación de los productores de PVC Mexicanos, que exportan entre el 45 y 55% de su producción.

Los productores mexicanos de PVC son muy competitivos a nivel internacional por sus plantas eficientes y de escala apropiada, y disponen de insumos primarios a precios muy competitivos. El VCM representa dos tercios de los costos totales de producción del PVC. Los productores mexicanos tienen que importar entre el 50 y 60 por ciento de sus necesidades de VCM en virtud de cuellos de botella en las plantas VCM de PEMEX. Para su producción, PEMEX ofrece un precio del VCM al 69% del precio doméstico promedio de los EUA. Entre Agosto y Diciembre de 1998 el precio de importación de los productores mexicanos ha estado 55% arriba del precio promedio que reciben los productores EUA en base de compras de contrato. En consecuencia el precio ponderado (de la mezcla nacional e importado) de VCM para los productores de PVC mexicanos estuvo, durante este período, 12% arriba del costo de un productor estadounidense. Sin embargo, debido al hecho que a mediano plazo los precios spot y domésticos estadounidenses son muy parecidos, los productores mexicanos tienen una posición competitiva excelente; entre diciembre 1994 y octubre 1997 tuvieron en promedio una ventaja de 15% en su precio de VMC ponderado. Junto a sus plantas de escala eficientes ello resulta en una competitividad muy buena.

Dado que las substancias petroquímicas, en particular el PVC, juegan un papel importante en la industria del calzado, es esencial que se transfiera la ventaja en términos de precio- costo que existe al nivel del PVC a los eslabones subsecuentes de la cadena del calzado de plástico requiere de un cambio en la política de precios de las empresas de PVC y mayores desarrollos tecnológicos y de producto al nivel laminados

Calzado.

El costo laboral es un factor muy importante en la determinación de la posición competitiva del calzado. México recientemente ha adquirido una posición muy competitiva en este renglón frente a los principales países exportadores de calzado. En 1998 el costo laboral fue similar al de Brasil, algo menor al de los exportadores asiáticos y muy debajo del de los países europeos.

En los países europeos, un componente importante del costo laboral son las prestaciones sociales. En el caso extremo de Italia las prestaciones significan una prima alrededor del 80% sobre el salario. Sin embargo un porcentaje importante de las empresas en Italia y España son informales (un 30% a 40% en España) y evitan este costo.

El costo laboral en México, siendo solo la cuarta parte del salario en España e Italia, es en todo caso muy competitivo aún frente a empresas informales en esos países.

Ha habido una dinámica muy importante en los costos laborales relativos entre los principales países exportadores de calzado.

En general el costo laboral en los países exportadores ha estado aumentando frente al de los EUA con la excepción del Brasil y México, La dinámica del costo laboral es relevante porque ayuda a explicar el desarrollo del éxito exportador de estos países. Entre 1994 y 1998 las exportaciones brasileñas a los EUA se triplicaron mientras que su costo laboral relativo se redujo a la mitad

Esto compara desfavorablemente con la mayor estabilidad tanto en las exportaciones como el costo laboral relativo en los períodos anteriores a 1998 y posteriores a 1999. En España y en otros países también se observa una clara relación inversa entre la evolución del costo laboral relativo y el desarrollo de las exportaciones.

México ha tenido el mayor dinamismo en su costo laboral relativo. Hasta 1994 la industria del calzado en México tuvo una fuerte desventaja frente a los principales países en vías de desarrollo exportadores de calzado, más del costo laboral de Taiwán y en 1994 y 1997 más del 50% superior al de Brasil. A partir de la crisis de 1994 esta relación se invirtió, y el costo laboral es actualmente el más bajo de los países analizados: por ejemplo, menor que Brasil y alrededor de la mitad de lo de Taiwán y Corea.

El cambio dramático en los costos laborales relativos de México se debe a movimientos macroeconómicos así como a cambios de carácter internacional. A partir de 1994 el costo laboral en la industria del calzado en México frente a los EUA se ha reducido a un tercio (reducción del costo laboral de un 20% en pesos constantes más una devaluación real del 60%). Por el contrario en los países competidores los costos laborales han estado aumentando en términos reales y sus modedas se han revaluado frente al dólar de forma muy importante en los últimos dos años.

Pos supuesto, existen variaciones en los costos laborales promedios entre empresas individuales en México. En general las empresas más grandes tienen costos

laborales superiores que las más chicas. Similarmente los costos en el DF tienden a ser superiores a los de Guadalajara los que a su vez son superiores a los de León.

Tan importante como el costo laboral es la productividad, La comparación de la productividad en México con la de los principales países exportadores. Dentro del margen de error en este tipo de comparación, donde se promedian diferentes tipos de calzado, se pueden hacer dos observaciones:

- La productividad en México no es muy distinta a la de los principales países en vías de desarrollo, aunque
- Existen mucho campo para mejorar la productividad(p.ej., en España e Italia la productividad es alrededor de 70% superior).

Un fenómeno clave en el manejo de la productividad es el efecto de experiencia característica en la industria del calzado. Al adquirir experiencia en el desarrollo de una tarea el operario mejora continuamente se productividad al adquirir una mayor destreza y mediante el uso de aditamentos especiales para reducir el esfuerzo y tiempo requerido. La mejor productividad de un pespuntador, es cada vez que duplica su experiencia acumulada reduce el tiempo requerido por para al 80% (mejora en productividad en un 80%). Naturalmente al acumular más experiencia requiere más y más tiempo para alcanzar otra duplicación en experiencia acumulada.

Este efecto de aprendizaje se observa no solo a nivel operario sino también a nivel de departamento y línea. A estos niveles el aprendizaje se manifiesta en mejores flujos de materiales, mejor definición de los pasos, modificaciones al diseño del calzado, etc.

El efecto de aprendizaje resulta de la experiencia acumulada en un mismo estilo, al cambiar el estilo se demuestra como aumenta el esfuerzo por par perdiéndose gran parte del aprendizaje. Por lo tanto una manera de mejorar la productividad es aumentando el tamaño de las corridas de un mismo estilo limitando la diversificación de estilos en una misma fábrica. La fragmentación de la distribución en México resulta en pedidos y corridas pequeñas aún en comparación con países con estructuras industriales tan fragmentadas como España.

Una mayor concentración en los estilos producidos en plantas individuales permitiría un uso más amplio de equipos automatizados ya que se podría amortizar su costo en un mayor volumen. Por ejemplo el uso de suajadoras es relativamente limitado en México y una concentración mayor en la gama producida justificaría su mayor uso mejorando no sólo la productividad sino también la calidad y consistencia.

La industria del calzado es relativamente poco intensiva de capital. Los productores de calzado de los EUA típicamente invierten de 1% a 2% de sus ventas anualmente en maquinaria y otros activos fijos. Los requisitos de capital de trabajo son en promedio equivalentes a un 20% de sus ventas anuales. Aunque los montos a financiar

tienden a ser similares para los productores mexicanos y sus competidores, México tiene una desventaja en sus costos de capital aun ajustados por la inflación.

En conjunto, la posición competitiva relativa de México en sus costos de transformación(costos excluyendo la materia prima) es buena; similar a la de los principales competidores del Lejano Oriente y el Brasil y mucho mayor que la de los competidores europeos. Esta posición favorable es muy reciente y es el resultado de dinámicas macroeconómicas en México y otros países.

El cambio en la posición relativa ha sido dramático, en 1994 el costo por par producido en México era alrededor del doble que el de los países asiáticos y Brasil y aproximaban a los de España; para 1997 éstos se han convertido en inferiores a los de los países asiáticos y muchas veces menor a los de España. Esta dinámica presenta por primera vez en muchos años una gran oportunidad para los productores mexicanos en los mercados internacionales. Otros factores claves de competitividad como el costo de la materia prima y los aspectos del software se tratan en otras secciones de este resumen.

CLUSTER DEL CALZADO PROPUESTO

Cluster del Calzado



