

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

MODALIDAD PRESENCIAL

**PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE CALZADO DE ALTA GAMA
PARA FABINCAL CÓRDOBA S.A.**

Autor: Hames Analía del Valle

Licenciatura en Comercio Internacional

Diciembre de 2009

Comisión Académica de Evaluación:

Raúl Barroso

Roberto Bazán



Universidad Empresarial Siglo 21

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Página	
<u>Capítulo 1: Introducción</u>		
1.1 Introducción	4	
1.2 Presentación de la empresa	6	
1.3 Planteamiento del tema de estudio	9	
1.4 Objetivo general	10	
1.5 Objetivos particulares	10	
<u>Capítulo 2: Marco Teórico</u>		11
<u>Capítulo 3: Marco Metodológico</u>		16
<u>Capítulo 4: Desarrollo</u>		
4.1 Aspectos generales del calzado masculino de alta gama	19	
4.2 Mercado Internacional del calzado de alta gama	21	
4.2.1 Principales países productores	23	
4.2.2 Exportaciones mundiales	27	
4.2.3 Importaciones mundiales	31	
4.2.4 Conclusiones sobre el mercado internacional	34	
4.3 Descripción del sector productor de calzado de alta gama en Argentina	36	
4.3.1 Análisis de la estructura del segmento	37	
4.3.2 Comercio exterior de Argentina	40	
4.4 Diagnostico de internacionalización de Fabincal	55	
4.5 Investigaciones de mercado externos	58	
4.6 Selección de mercados externos	87	
<u>Capítulo 5: Estrategia y Marketing mix</u>		
5.1 Estrategia de penetración	90	

5.1.1 Producto y comunicación	91
5.1.2 Promoción	91
5.1.3 Precio	92

Capítulo 6: Conclusión

6.1 Conclusión	93
-----------------------	----

Capítulo 7: Bibliografía y partes finales

7.1 Bibliografía y fuentes de información	95
7.2 Anexos	97

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En Argentina la industria del calzado se caracteriza por una alta heterogeneidad de producto; su producción incluye tanto al calzado de vestir, como al deportivo de performance, al de tiempo libre, a los calzados especiales de trabajo o de seguridad, calzado femenino, etc. Ello implica a su vez, una importante diversidad de insumos y técnicas de producción. Sin embargo, solo un conjunto reducido de empresas fabrican productos de alta calidad como es el calzado de vestir, que es aquel con capellada de cuero y suela de cuero natural o regenerado.

Un hecho destacable es que Argentina no es uno de los principales países productores y exportadores de calzado de cuero siendo conocido como el "país del cuero" por su condición de país ganadero y exportador de cueros curtidos de buena calidad. La facilidad de acceso a esta materia prima debería constituir una ventaja competitiva sustancial para el calzado argentino. Pese a esto, Argentina no está entre los exportadores relevantes de calzados de cuero en el mundo, dada la clara orientación hacia el mercado interno, en contraste con algunos países europeos que no producen cueros en cantidad y calidad suficientes pero son importadores de esa materia prima y compiten exitosamente en la exportación de calzado de alta gama.

Es un error frecuente suponer que la disponibilidad de mano de obra barata es un factor decisivo para asegurar el éxito en la competencia, tal es así que países con salarios hasta 50 veces más altos que China, Pakistán o Vietnam son exportadores relevantes, como es el caso de Italia o España. Además de los costos salariales, hay otras ventajas que determinan la competitividad como es la calidad y el diseño entre otros.

Ante este contexto es que surge el presente proyecto de exportación, impulsado a su vez por la conjunción de dos situaciones puntuales. Por un lado, el incentivo personal del autor en aplicar en esta empresa familiar los conocimientos sobre comercio internacional adquiridos durante su proceso de formación en la universidad, y por otro lado, el manifiesto potencial de internacionalización de esta organización acompañado por el interés de sus directivos en que la misma comience a comercializar calzado en otros mercados.

La organización a la cual se hace referencia se denomina Fabinca Córdoba S.A. y se encuentra radicada en la ciudad de La Calera, donde se dedica a la producción de calzado confeccionado en cuero que comercializa a nivel nacional.

El énfasis puesto sobre el calzado de alta gama, comúnmente denominado calzado de vestir, se fundamenta en la necesidad de encontrar un segmento de mercado en donde países como China y Brasil no poseen una ventaja competitiva.

La idea subyacente a este proyecto es que Fabincal ingrese a nuevos mercados con un calzado que se distinga por su diseño, la calidad de sus componentes y del producto terminado.

A fin de obtener una propuesta, acorde a la circunstancias de la empresa objeto del proyecto, se procederá en primera instancia a relevar el mercado internacional del calzado de alta gama, de manera de conocer los principales países productores, exportadores e importadores y analizar la participación de Argentina en el mismo. Posteriormente se evaluará el potencial de internacionalización en pos de desarrollar una estrategia de ingreso en nuevos mercados, investigando y seleccionando aquel país o aquellos países que presenten las mejores condiciones para ello.

1.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA

Fabincal Córdoba S.A., es una empresa familiar que fue fundada en el año 1986 por Miguel Hames, quien estaba desde el año 1975 en el rubro fabricación de calzado.

La empresa desde su comienzo tuvo objetivos claros de crecimiento que con el correr de los años se fueron cumpliendo.

En su comienzo realizó una exportación a Alemania para la empresa Puma, de capelladas de botín de fútbol. Luego a principios de los años 90 se dio una exportación de capelladas a Italia de mocasines enchufados, siempre sin descuidar el mercado interno con los productos que se comercializaban.

En el año 1990 luego de terminar la exportación a Italia surge la posibilidad de trabajar para la firma Alpargatas S.A., la cual no se desaprovechó y se realizaron trabajos de cortado y aparado para las marcas Topper y Nike, por el año 1994 comienza a realizar para Alpargatas S.A. productos terminados con la marca Speed (deportiva inyectada) y la marca Bull (calzado casual y náuticos).

A fines del año 1994 se toma la fabricación de productos para las marcas Avia y L'Gear, la cual dura 1 año aproximadamente.

En el año 1995 la empresa toma la licencia de la marca Bull para fabricación y comercialización. El mismo año se consigue la marca Diadora para la Argentina para fabricación y comercialización, a través de una empresa chilena, esto trajo un gran crecimiento a la empresa no solo en producción - se fabricaban para ese entonces 1800 Pares diarios y había 170 empleados - si no que se logró un crecimiento en lo organizativo y en lo comercial por la importancia de estas marcas.

La licencia con la marca Bull culmina en el año 2000 y con Diadora en el año 1997.

Durante todos estos años la empresa no deja de comercializar su marca propia que son Scarpino y Blacks, lo cual fue muy importante para no descuidar los clientes de la empresa.

En el año 1998 se tomó la licencia de comercialización de la marca Inglesa Clarks, la cual estuvo vigente hasta el año 2005, pero se dejó de comercializar sus productos en el año 2002 como consecuencia de la crisis que afectó al país, haciendo que el costo de los calzados se incrementara considerablemente.

Fabincal es una empresa totalmente integrada en sus procesos de producción ya que cuenta con toda la mano de obra y procesos dentro de la empresa, es decir que no terceriza ningún proceso, posee una red comercial amplia, con 5 viajantes en el país, los cuales están distribuidos por zonas y posee una cartera de 300 clientes aproximadamente.

Debido al excelente conocimiento de las técnicas propias del proceso de fabricación de calzado, la organización logra certificar en el año 2002 Normas ISO 9002/1994 y en el año 2004 se obtiene el desplazamiento hacia Normas ISO 9001/2000 en las cuales la empresa se comprometió a la mejora continua de sus procesos. Este hecho constituye un importante paso para Fabinal Córdoba S.A., ya que la convirtió en la primera empresa de calzado de la República Argentina en certificar Normas ISO 9001 versión 2000.

Desde el año 2004 hasta la actualidad, la empresa continúa creciendo constantemente en el mercado interno, hecho que contribuyó a posicionarla como una de las empresas más sólidas y de marcada trayectoria en el país.

Panorama del sector

Perspectivas para el sector

Desde la Cámara de la Industria del Calzado de Buenos Aires, adelantaron que se espera que la exportación de calzado para todo el 2009 supere los U\$D 20 millones. En relación a la producción, las expectativas son que se mantengan los niveles de 2008, es decir, unos 95 millones de pares.

Por otro lado, las importaciones a junio de 2009 han descendido. De acuerdo a lo registrado han ingresado casi 9.5 millones de pares, lo que representa aproximadamente un 20% menos con respecto al mismo periodo de 2008.

Contribución del calzado a la producción industrial¹

Según el Centro de Estudios para Producción, En el 2008 la industria del calzado representó el 1% del Valor Bruto de Producción (VBP) industrial y representó alrededor del 35% del VBP de la cadena del cuero

En este período, el consumo aparente fue de alrededor 124 millones de pares, representando la producción nacional el 76% del total.

Este mismo estudio menciona que alrededor del 60% del calzado fabricado en el país se realiza en base a cuero El resto de los insumos corresponde a otros materiales como textiles, caucho y plástico.

Un dato importante es que existen dos temporadas en este mercado: la temporada otoño – invierno y la temporada primavera – verano. A raíz que los principales centros de diseño de calzado se encuentran en Europa y Estados Unidos, Argentina es tomadora de moda a contra – estación.

¹ www.cep.gov.ar - Junio 2009. La Industria del Calzado en la Argentina.

Disminución del 20% pero con esperanzas de recuperación²

Un sondeo de la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios publicado en mayo sostiene que desde el comienzo de la crisis internacional, la actividad de las PYMES argentinas de calzado habría disminuido en un 20% por la caída del consumo interno. Asimismo la entidad pronostica un repunte para el último cuatrimestre, cerrando el año de forma positiva

² Revista Serma. Agosto / Septiembre 2009- Año XV- Nº 91. Edición Internacional

1.3 PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE ESTUDIO

El presente trabajo se enfoca en un ítem arancelario, como es el 6403.51.90³ que comprende el calzado de cuero con suela, que cubre el tobillo.

Esto encuentra su justificativo en el hecho de ser el subsector al cual menos afecta la competencia de China y Brasil, la reconocida calidad del insumo fundamental de este producto y la posibilidad de comercializar productos con mayor valor agregado.

Si bien desde hace años la industria está siendo afectada principalmente por la importación de calzado desde China y Brasil, esta ventaja relativa de las empresas brasileñas y chinas afecta solo a las empresas argentinas que producen calzado de calidad intermedia y dentro del segmento casual y tiempo libre.

Es por esto que el segmento productor de calzado de vestir de alta gama es afectado marginalmente por la importación, y además es la única posibilidad de competir con países productores con bajos costos de producción en el mercado mundial.

³ **6403.51.90** - Los demás

6403.51 - - - Que cubran el tobillo

6403.5 - - Los demás calzados, con suela de cuero natural:

6403 - CALZADO CON SUELA DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL.

64 - CALZADO, POLAINAS Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS; PARTES DE ESTOS ARTÍCULOS

1.4 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia de exportación para Fabincal Córdoba S.A, que le permita ingresar a nuevos mercados, a través de la comercialización de calzado masculino de alta gama.

1.5 OBJETIVOS PARTICULARES

- Investigar el mercado internacional del calzado de alta gama a fin de conocer los principales actores de este.
- Analizar la estructura del segmento productor de calzado de alta gama para conocer su contexto y en función de este desarrollar una alternativa estratégica acorde a la empresa objeto del proyecto.
- Identificar el potencial de internacionalización de Fabincal, determinando sus puntos fuertes y débiles.
- Investigar a cuenta de obtener información sobre los mercados más rentables para la exportación de calzado argentino de alta gama.
- Seleccionar aquellos mercados que presenten mejores condiciones para la venta al exterior del producto y en función de esto plantear una estrategia de penetración en los mercados seleccionados.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

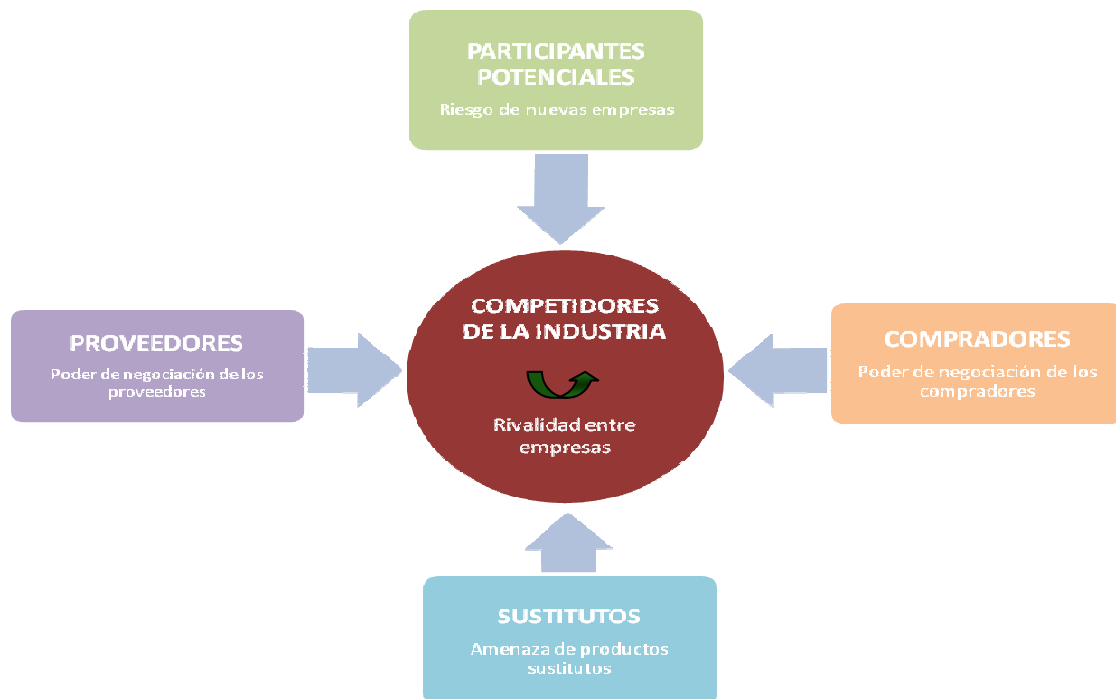
2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente trabajo se toma como sustento las obras de diversos autores, de los cuales se toma las bases para en una primera instancia realizar un análisis de la estructura de la industria, luego se abordara la selección de mercados y posteriormente se pretende desarrollar una estrategia de ingreso a nuevos mercados.

El análisis estructural de la industria se realizara de acuerdo a lo planteado por Porter (1982)⁴, según quien “la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa.

La rivalidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura siguiente.

FIGURA 1: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



FUENTE: Michael E. Porter "Estrategia Competitiva

⁴ Michael E. Porter "Estrategia Competitiva", Grupo Editorial Patria, 37ª reimpresión, 2007

Continuando con los determinantes estructurales de la intensidad de la competencia, en la obra del autor antes mencionado se define a la industria como “un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí”.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita a participantes bien establecidos. Los clientes, proveedores, participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

Las fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

Un análisis estructural estará incompleto si no diagnostica cómo la política actual y futura del gobierno afectará a las condiciones estructurales en todos los niveles.

Al momento de desarrollar el diagnóstico de internacionalización se escogerá como referencia a Acerenza (1990)⁵ quien considera oportuno estudiar las posibilidades de exportar que tiene una empresa a través de un análisis y una posterior evaluación de su capacidad de desarrollar una actividad de exportación.

A tal fin propone analizar tres aspectos como son, la capacidad de la organización en su conjunto dado que la decisión de entrar en el campo de la exportación le traerá a la empresa una serie de exigencias técnicas, administrativas y financieras, por lo que recomienda analizar a la organización, el personal y las finanzas.

Otro aspecto a examinar son las posibilidades de abastecimiento de materia prima requerida para la producción adicional que se destinara a la exportación.

Por último deberá considerarse la capacidad de adaptación de la empresa al nuevo negocio, aquí lo fundamental es la flexibilidad para afrontar los cambios que se producen en el mercado a nivel internacional.

Una vez que la empresa ya analizó todos los aspectos mencionados deberá tomar una decisión para lo cual debe considerar las alternativas que se le presentan en función de su capacidad de producción y del financiamiento que exige la exportación

La decisión de exportar tiene importantes repercusiones en el aspecto financiero de la empresa. Para llegar a la decisión final la empresa debe atravesar tres fases:

Primero debe analizar la posibilidad de exportar manteniendo el esquema actual de producción, en caso de que esto no sea posible la empresa pasa a la siguiente fase en donde analiza la posibilidad de exportar cambiando el esquema actual de producción, en el supuesto que esta opción tampoco sea viable la empresa debe analizar la posibilidad de exportar invirtiendo en la ampliación de la planta, en equipos.

El autor concluye diciendo que una vez que la empresa realiza este análisis, esta en condiciones de decidir o no si ingresa en un mercado extranjero.

⁵ Acerenza Miguel Angel. (1990) Marketing internacional: un enfoque metodológico hacia la exportación. Editorial Trillas, México

En lo inherente a la investigación de mercado, esta se realizará de acuerdo a lo planteado por Acerenza (1990)⁶ quien propone que una vez identificados los mercados que presenten oportunidades para los productos, dado que existe potencial y no exigen modificaciones del producto, se proceda al análisis en profundidad de todos los mercados, pues son precisamente los que presentan las mejores oportunidades inmediatas para los productos de la empresa.

La selección de los mercados se efectuará a través del modelo de decisión multicriterio discreta de Barba y Casillas (1997)⁷, quienes suponen la existencia de un número finito de alternativas, en este caso mercados para la exportación de calzado de alta gama. Al conjunto de alternativas lo denominan conjunto de elección.

Para llevar a cabo la elección entre las alternativas del conjunto de elección, se supone que se poseen varios ejes de evaluación; estos ejes de evaluación son las características de las alternativas, designadas atributos.

Este modelo presume que el decisor es capaz de dar a cada atributo considerado y a cada alternativa del conjunto de elección, un valor numérico o simbólico que expresa una evaluación de la alternativa respecto del atributo, lo cual se vuelca en una matriz de decisión, en donde cada fila expresa las cualidades de la alternativa con respecto a los atributos considerados y cada columna recoge las evaluaciones, hechas por el decisor, de todas las alternativas con respecto al atributo.

El resultado global obtenido por cada mercado investigado es el que permitirá escoger aquel que presente el mejor resultado a la luz de los criterios analizados.

Un condicionante relevante de este modelo es que las alternativas son diferentes, excluyentes y exhaustivas, en efecto, se prohíbe la elección de una solución intermedia entre dos alternativas.

Otros autores consultados son Jeannet and Hennesey (1992)⁸ según los cuales "las empresas internacionales deben determinar el tipo de presencia que esperan mantener en cada mercado donde compiten". En la siguiente figura se puede observar un resumen de las opciones estratégicas que posee una empresa de acuerdo a estos autores.

⁶ Op. Cit pág. 12

⁷ Sergio Barba y Romero Casillas (1997) Decisiones multicriterios: "Fundamentos teóricos y utilización practica". Universidad de Alcalá. Servicio de publicaciones de la U.A.H

⁸ Jeannet and Hennesey (1992) "Global marketing strategies". Editorial Houghton Mifflin Company, Boston.

FIGURA 2: Estrategias de ingreso a mercados.



FUENTE: Jeannet and Hennessey "Global marketing strategies".

Comenzando por la exportación como estrategia de ingreso, los autores citados establecen que dado que muchos mercados no ofrecen una oportunidad lo suficientemente amplia (en materia de ventas) como para justificar la producción local, la exportación permite a la empresa centralizar la producción para muchos mercados y de esta forma obtener economías de escala. Para éstas los mercados deben poder ser contactados a través de un Intermediario. Es la forma de Ingreso al mercado más tradicional, y, en función de dónde se localice el Intermediario citado se identifican las

exportaciones indirectas, en donde el intermediario se localiza en el mercado de origen, las exportaciones directas y las subsidiarias, en donde no existen intermediarios.

Para el caso de Fabincal se propondrán las exportaciones indirectas y dentro de estas el agente de venta con el cual se vinculará a través del contrato de agencia, definido por Marzoratti (2003)⁹ como un contrato por el cual el agente comercial se obliga de manera permanente a negociar la venta y compra de bienes por cuenta de un principal o a negociar y concluir tales transacciones por cuenta y en el nombre del principal; y el principal se obliga a remunerar los servicios del agente comercial mediante el pago de una comisión.

La finalidad de este contrato es que el fabricante comercialice su producción a través de la organización comercial independiente de un tercero quien se encarga de promover la venta de los bienes.

⁹ Osvaldo J. Marzoratti (2003). Derecho de los negocios internacionales. Editorial Astrea, ciudad de Buenos Aires, 2003.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se expone la metodología a utilizar para el desarrollo del proyecto, el perfil de investigación y las fuentes a consultar para obtener información confiable sobre el segmento del calzado de alta gama.

El siguiente, es un trabajo que pretende ser esencialmente **exploratorio** respecto del segmento del calzado de cuero de alta gama.

A través de este perfil de investigación se pretende conocer las características relevantes de este subsector de la industria del calzado de Argentina, cuáles son sus principales actores, así como también familiarizarse con este sector con el fin de proponer estrategias acordes con la realidad de la empresa objeto del proyecto.

Para llevar a cabo esta investigación fundamentalmente se apela a fuentes secundarias que proporcionen información confiable, las cuales se clasifican en fuentes de información internacionales y fuentes de información nacionales

✓ **FUENTE DE INFORMACIÓN INTERNACIONALES**

La información internacional proviene de organismos gubernamentales que se encargan de recopilar información de cada país, así como también a instituciones no oficiales que brinden todo tipo de datos relacionados con la industria del calzado. A estas fuentes se accede a través de Internet, mediante el ingreso a las paginas Webs de los organismos e instituciones antes mencionados.

✓ **FUENTES DE INFORMACIÓN NACIONALES**

A nivel nacional, la información será recabada de distintos organismos que por lo general ofrecen datos mucho más confiables que los internacionales.

La principal fuente es la Cámara de la Industria del Calzado de Buenos Aires, que agrupa a la mayoría de los establecimientos representativos del sector en el país. A este organismo se indaga sobre importaciones, exportaciones y producción de calzado de alta gama. A esta fuente se accede a través de Internet mediante la consulta vía e-mail con el departamento de comercio exterior de la institución.

También se acude a fuentes primarias para buscar información que no es posible encontrar en las fuentes antes mencionadas, esta información primaria se recolecta a través del contacto directo, mediante entrevistas personales con los dueños de Fabincal Córdoba S.A. y también mediante observación directa tanto del proceso de producción de la empresa, como del producto fabricado por las empresas mas prestigiosas de calzado de alta gama masculino.

Toda la información recabada es sometida a un análisis cualitativo con el propósito de comprender el contexto de los datos y generar información confiable que sustente el desarrollo de este proyecto.

Para cada tema se realiza una evaluación de la fuente mas apropiada teniendo en cuenta la pertinencia de cada una para ser usada en cada caso y cuando no sea posible se acude a la única fuente disponible.

Una parte de este trabajo es el análisis estructural que se realiza del segmento de calzado de alta gama, debido a que de él se desprenden todas las decisiones estratégicas propuestas. Por lo tanto se adopta la metodología propuesta por Porter (1982)¹⁰, de acuerdo a este autor lo primordial es hacerse de un panorama general de la industria para después concentrarse en los detalles. Para lograr este panorama general se adoptaran una serie de pasos que se detallan a continuación.

1. Quién está en la industria. Conviene preparar una lista de los participantes de la industria, sobre todo de los principales
2. Estudios dedicados a la industria. Pueden estar disponibles estudios completos o artículos de índole general, los cuales son útiles para hacerse rápidamente de una idea general.
3. Informes anuales. Estos informes pueden contener poca información, pero una forma de comenzar a entender la industria consiste en revisar los informes anuales de varias compañías importantes durante un periodo de 10 a 15 años.

La información sobre comercio exterior se analiza a través de gráficos de elaboración propia a partir de estadísticos obtenidos de Mercosur On- Line (empresa argentina que proporciona datos de aduanas y comercial de once países) y COMTRADE (base de datos estadísticos sobre comercio internacional elaborada por Naciones Unidas).

A la primera fuente se accede mediante la consulta vía e- mail a un despachante de aduana de la ciudad de Córdoba, mientras que a la segunda se la consulto en Internet, a través de la página Web oficial de Naciones Unidas.

El estudio del mercado internacional del calzado de alta gama, se realiza por medio de una revisión de informes de la industria del calzado de los principales países productores elaborados por las Oficinas Económicas de la Embajada de España, a los cuales se tiene acceso vía Internet ingresando a la página Web oficial del Instituto Español de Comercio Exterior. También se recolectaran datos sobre producción de la página Web del Centro Empresarial México Unión Europea, del sitio Web de las Revistas de Información Comercial Española y del portal en Internet de noticias para la industria del Cuero y sus Manufacturas, Cuero América.

¹⁰ Op. Cit. pág. 11

En relación a las estadísticas sobre importaciones y exportaciones, estas se obtienen de COMTRADE y se analizan a través de gráficos.

La investigación de mercados externos se concreta con la exploración y análisis de información básica de los países. Estos datos se obtienen a través las páginas en Internet de organismos oficiales y, en caso que tuvieran sitio Web, de entidades de la industria del calzado de cada país.

La selección de los mercados para exportar se efectúa por medio del análisis de un conjunto de variables expuestas en una matriz de decisión¹¹, en donde cada variable es ponderada de acuerdo a la importancia relativa expresada por la asignación de valores numéricos. La decisión final será tomada en función del valor obtenido por cada país para el conjunto de variables consideradas.

El desarrollo de la estrategia se fundamenta en toda la información recolectada y se plantea en función de las condiciones de cada mercado seleccionado.

¹¹ Op.Cit pág. 13

CAPITULO 4: DESARROLLO

4.1 ASPECTOS GENERALES DEL CALZADO MASCULINO DE ALTA GAMA.

De acuerdo a Vass y Molnar(1999)¹², la parte más importante del vestuario masculino es el calzado, ya que pone de manifiesto la posición social de la persona que lo calza además de proteger la delicada estructura del pie, teniendo en cuenta que los peores daños son consecuencia de los zapatos, en especial el calzado malo e incomodo. También son considerados como la tarjeta de presentación de una personalidad.

El proceso de elaboración artesanal de calzado sigue teniendo las mismas fases que hace unos cien o doscientos años, aunque en la actualidad existe un cierto grado de especialización y división de los trabajos de preparación.

Desde el siglo XVIII, en el ramo del calzado se utiliza una unidad propia denominada punto. Sin embargo, las numeraciones para determinar la longitud del zapato no tuvieron demasiada importancia hasta finales del siglo XIX, cuando empezó a desarrollarse la producción en masa. Es así que se pueden identificar tres sistemas de unidades para determinar la numeración del calzado, el sistema francés, el inglés y el americano.

La numeración francesa surgió a principios del siglo XIX en Europa, donde se extendió el uso del punto París, equivalente a 6,667 Mm. Puesto que esta medida resulto demasiado grande, cada país introdujo medias medidas.

El sistema inglés quedó fijado en el año 1324 por orden del Rey de Inglaterra, Eduardo II. La unidad de calzado inglés (size), equivale a 0,846 cm. También en este caso la unidad resultó ser demasiado grande por lo que se introdujeron números medios.

La numeración americana se trata de la unida inglesa size, la diferencia radica en el punto de partida. En el sistema americano en comparación con el inglés cada número comienza un poco antes.

Una característica fundamental del calzado es el diseño de sus partes. Los modelos que hoy se consideran clásicos y elegantes surgieron durante las últimas décadas del siglo XIX y durante los últimos cien años la moda del calzado masculino no ha sufrido variaciones extremas. Existen unos pocos modelos básicos que se diferencian entre si por la forma de la puntera, en el corte de la parte superior y en los elementos decorativos.

Remontando en la historia, las pinturas murales del periodo comprendido entre el año 15000 y 12000 a.C. halladas en España, demuestran que el hombre no tardó en sentir la necesidad de proteger sus pies de las inclemencias del tiempo. Las primeras formas de

¹² László Vass & Madga Molnar "Zapatos de caballero hechos a mano". Editorial Köneman, Alemania, 1999.

calzado eran cubiertas de piel o primitivas sandalias de rafia, hoja de palma o de madera.

Esta necesidad de protección derivó en un afán por mostrar la propia individualidad y significación a través del calzado, cuanto más importante era la persona más ostentosos y singulares eran sus zapatos. La pertenencia a una clase social u otra a menudo quedaba indicada por determinados modelos de calzado (a un tipo concreto de zapato le correspondía una ornamentación), y de este modo es cómo surgió la moda en el calzado.

Hasta entrado el siglo XIX, los zapatos ricamente decorados estaban reservados a los sectores más acomodados de la sociedad, con estrictas prescripciones de acuerdo con la posición social de la persona. Es por eso que la clase media llevaba modelos más sencillos.

Los modelos considerados clásicos hasta la actualidad nacieron como símbolo de la comodidad y de la elegancia, en donde los maestros zapateros de Londres, Munich, París, Viena y Budapest contribuyeron a establecer esta moda tan conservadora. Estos diseños clásicos son producto de una fiera competencia que tuvo lugar en Europa entre los años 1880 y 1889.

El determinante principal de un diseño de zapato es la forma que presenta su estructura, en donde existen algunas categorías básicas. En primer lugar, un modelo se define por el método de cierre, por lo cual se pueden encontrar zapatos con cordones, con hebilla o mocasín.

Otra característica es el número de piezas que componen la parte superior del zapato. Una tercera característica diferencial sería la existencia o no de un patrón de perforaciones (picado), que desde finales del siglo XIX caracteriza la moda del calzado masculino.

En la actualidad los modelos clásicos no llegan a la docena, pero ofrecen múltiples posibilidades de variación en la confección de diseños individuales. Un aspecto relevante en relación con lo mencionado anteriormente, es que la elegancia y solidez de un zapato dependen en gran parte de la calidad de los materiales utilizados. El material más adecuado continúa siendo el cuero animal, puesto que ofrece una protección duradera contra la posibilidad de heridas e influencias climáticas negativas. Además permite airear el pie y es fácil de trabajar.

4.2 MERCADO INTERNACIONAL DEL CALZADO DE ALTA GAMA

En el presente apartado se analizarán los principales países productores de calzado de alta gama, así como también los países exportadores e importadores de este tipo de calzado.

En el mundo se estima¹³ que existe un rango de 3-4 millones de empresas de calzado (incluyendo la industria de calzado, materiales y otras industrias relacionadas), que emplean cerca de 10 millones de personas.

Italia es el principal productor europeo con más de 240 millones de pares y más de la mitad del producto posicionado en el segmento de mercado más alto.

España es el segundo productor en Europa con una producción anual en torno a los 110 millones de pares. Debido a la competencia de las economías de Asia y Latinoamérica, se ha repositionado hacia segmentos con un mayor componente de diseño, alta calidad y excelente acabado.

Portugal es otro de los grandes productores europeos y ha seguido una estrategia para repositionarse en el segmento alto, como respuesta a la intensificación de la competencia internacional.

En el mercado mundial es posible distinguir dos segmentos principales, por un lado, un grupo de países o regiones con alto poder adquisitivo tales como Estados Unidos, Unión Europea, Japón y Canadá; y por otro lado, un conjunto de países con extensa población, como son China, India, Brasil o Indonesia entre otros, los cuales con una amplia población tienen un enorme mercado de consumo pero al mismo tiempo una extensa industria de empresas fabricantes, con sus productos cubriendo la mayor parte de la demanda interna. Sin embargo, con el desarrollo de estas economías y el aumento del nivel de vida de su población, la percepción de marca por parte del consumidor ha de aumentar. Por ello, estos países representan un alto potencial para el calzado de gama más alta.

El sector del calzado¹⁴, de igual forma que la mayoría de sectores manufactureros, está experimentando grandes transformaciones derivadas del proceso de globalización. Estos cambios se ponen de manifiesto tanto en la evolución de la producción como del comercio a nivel mundial. Si a partir de los años cincuenta la producción de calzado se extendió por muchos países europeos, posteriormente, desde los años setenta se incrementó la producción de calzado de países del sudeste asiático, al desarrollar su industria manufacturera. Además, la apertura de los mercados occidentales a las producciones de otros países se ha traducido en un elevado crecimiento del comercio

¹³ www.revistasice.com – Marzo 2009. Boletín Económico de ICE N° 2961

¹⁴Op. Cit pág. 21

internacional, donde destacan fundamentalmente las producciones procedentes de los nuevos países productores, con importantes ventajas en costes derivadas de una mano de obra barata.

Por tanto, la producción ha ido desplazándose desde Europa hacia el Sudeste asiático, donde los costes laborales son mucho más bajos.

Esta situación ha llevado a que las empresas europeas hayan tenido que reorientar su producción, tanto en cuanto a su forma de producir como en cuanto a los tipos de calzado fabricados.

En este sentido, destaca cómo ante la reducción en la cuota de producción sufrida por la industria europea del calzado, numerosas empresas se han visto obligadas a deslocalizar su producción o parte de ella (subcontratándola) a países con menores costes de mano de obra. Entre los países hacia los que se han dirigido las empresas europeas de calzado destacan en el sudeste asiático China, Taiwán, Tailandia y Corea del Sur; en África, Marruecos y Túnez y en el Este de Europa, Rumania y República Checa. Este hecho ha intensificado la crisis en la industria del calzado europea, al provocar una reducción persistente en la producción. Por tanto, la estrategia de deslocalización de la producción ha provocado importantes efectos negativos sobre el sector de la zona zapatera y cuyo impacto puede ser incluso mayor al verse afectado tanto el empleo del sector como el de las industrias auxiliares. Sin embargo, es posible encontrar otra respuesta de adaptación del sector a la fuerte presión competitiva derivada de la introducción masiva de producciones asiáticas. En algunos países las empresas del sector están incidiendo, en mayor o menor medida, en la flexibilidad de las estructuras productivas, valorizando la calidad y la diferenciación del calzado. Para ello han desarrollado una estrategia basada en la fragmentación de la producción, subcontratando fases productivas a empresas localizadas en un entorno próximo, creándose áreas de especialización productiva. Cabe destacar, además, que ciertas áreas han basado su estrategia en el establecimiento de posiciones de liderazgo en determinadas líneas de productos como el calzado de lujo o especializado.

La fase de relocalización ha llevado a que la producción de calzado en países como España, Italia y Portugal se haya enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación en cuanto a marcas, diseño y materiales. Eso ha contribuido a convertirlos en los países líderes en cuanto a diseños y a la tecnología empleada para la producción de calzado.

4.2.1 PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE CALZADO DE ALTA GAMA

Los países reconocidos como referentes en la producción de calzado de alta gama son Francia, España, Portugal e Italia¹⁵.

A continuación se expondrá una síntesis sobre la producción de calzado en estos países.

4.2.1.1 Francia¹⁶

En Francia, la industria del calzado es un sector en plena transformación. Actualmente emplea al 39 % del total de trabajadores que componían el sector en el año 2006. Desde 1995, cerca del 60 % de sus empresas han desaparecido. Según datos de la *Federación Francesa del Calzado*, en el año 2005 la industria agrupaba 129 empresas, empleaba a 11.192 trabajadores y facturaba 1.180.000 miles de euros.

La producción francesa¹⁷ ha disminuido entre los años 2000 y 2006, consecuencia de la competencia de los productos procedentes de China y Vietnam, llegando a situarse en los 37 millones de pares anuales, en donde el calzado de vestir sufrió una baja del 10%. Sólo un cuarto de la producción es exportado.

Frente a estas dificultades, el sector continúa transformándose y las empresas se esfuerzan por desarrollar sus exportaciones, enfocándose en productos de alto valor agregado de mayor calidad, diseño e innovación, jugando la comunicación y el marketing un papel relevante en este sentido.

El sector del calzado en Francia está compuesto por pequeñas y medianas empresas que suelen estar establecidas en un medio rural. Existen cinco regiones francesas claves para este sector: Pays de la Loire, Aquitaine, Lorraine, Rhône Alpes y Poitou-Charentes. En estas zonas se concentra el 75% de la cifra de negocio del sector y el 85% del volumen de producción.

Rhône-Alpes es una región orientada a la producción de calzado de gama alta.

A pesar de todo, las empresas francesas se siguen resistiendo y las que más éxito tienen son las que venden zapatos de alta gama y que realizan gran parte de sus ventas en el extranjero, buscando oportunidades en nuevos mercados como Asia o Europa del este, siendo el calzado francés de alta gama el que mejor resiste la competencia.

¹⁵ www.cueroamerica.com – Septiembre 2007. La industria del calzado: fuente de inversión y empleo

¹⁶ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. Estudio de mercado. El sector del calzado en Francia 2007.

¹⁷ www.industrie.gouv.fr - Panorama de l'industrie en France - édition 2008 > Cuir et chaussure

4.2.1.2 Italia

La industria del calzado en Italia¹⁸ constituye un sector económico de gran importancia, con más de 7000 empresas y 107000 trabajadores aproximadamente.

El calzado italiano es líder en los segmentos medio-altos y altos del mercado, y en calzado en cuero. Este sector exporta más del 80% de su producción en valor, contribuyendo de forma decisiva al posicionamiento del *Made in Italy* en el mundo.

La fabricación de calzado varía sensiblemente en función de la zona geográfica, agrupándose las empresas en distritos industriales en función de la calidad, del tipo de calzado o por las distintas ventajas competitivas que ofrece cada área: Diferentes salarios, nivel de experiencia de la mano de obra, tradición industrial, o presencia de estructuras comerciales entre otras. No obstante, en el año 2007¹⁹ se registró una producción de más de 240 millones de pares de calzado, lo que representa una caída del 0,6% con respecto al año anterior.

Italia detenta aproximadamente un 33% de la cuota mundial de producción de calzado de gama alta, y el 28% de la gama medio-alta.

El éxito de la industria italiana del calzado está ligado al dinamismo empresarial y a la estructura del sector que, con un sistema de fabricantes de componentes y de curtidores altamente especializados, permite realizar innovaciones en todos los pasos de la cadena productiva.

Las empresas apuestan claramente por la calidad y diferenciación de sus productos, tanto en el mercado nacional como para la exportación. Para ello la selección de materias primas y diseño italiano vienen permitiendo un acrecentamiento del posicionamiento del zapato *Made in Italy*.

Un dato relevante es que el 50% de la industria italiana viene deslocalizando aquellas fases consideradas menos críticas de la producción en países del este europeo (Rumania) o mediterráneos (Túnez), en tanto que se reserva las fases de selección de materias primas, diseño y control de la comercialización.

¹⁸ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. El mercado del calzado en Italia 2004

¹⁹ www.ivex.es – Marzo 2008. El calzado en Italia

4.2.1.3 España

El sector calzado es de gran importancia en España²⁰, ya que está considerado como uno de los líderes a nivel mundial, con excelente relación precio - calidad y con exportaciones a casi 50 mercados. El sector está centrado en la producción de calzado de gama media y alta, abandonando la producción de zapatos baratos, suministrados por los países asiáticos con los que no es posible competir.

Durante el año 2008²¹, este sector superó los 105 millones de pares en su producción, lo que representa una caída de algo más del 2% con respecto al año anterior.

El significativo grado de apertura al exterior sigue siendo la nota predominante de un sector netamente exportador, del total de pares manufacturados se exportó el 98%

Debido al sometimiento del sector calzado a la moda y a la estacionalidad, las empresas españolas cuentan con sistemas de producción muy flexibles. Dicha flexibilidad se logra en parte, gracias a que la mayoría de las empresas productoras de calzado son pequeñas y medianas, contando con menos de 20 empleados, por lo que sus sistemas de producción son relativamente más sencillos.

Las empresas que componen el tejido industrial del sector tienen un tamaño medio reducido (17 trabajadores por empresa). Las firmas con menos de 20 trabajadores suponen el 75% del total.

El promedio de empleados por establecimiento sufrió un continuo descenso en los primeros años de la década del 90, como consecuencia de la reestructuración de esta industria hacia empresas de menor tamaño, ante la necesidad de hacer frente a la demanda discontinua, que obligan a una gran flexibilidad de las estructuras productivas, que solo poseen las pequeñas y medianas empresas. En 2008 el sector contaba con 1.832 empresas y daba empleo a 29.056 personas²².

Esta versatilidad sólo ha podido conseguirse mediante una especialización local de la producción, observándose en los últimos años una tendencia creciente hacia la desintegración de las distintas fases del proceso productivo, que son realizadas por empresas de pequeño tamaño agrupadas funcionalmente.

El sector se encuentra fuertemente concentrado en la Comunidad Valenciana²³, y dentro de ésta en los municipios de Elche, Elda, Petrer y Villena. En estas poblaciones existe una alta especialización productiva, localizándose empresas productoras de calzado, proveedores, empresas de servicios, etcétera.

²⁰ www.cemue.com.mx – Noviembre 2004. Perfil del mercado español del calzado

²¹ www.spainbusiness.com – 2009. La moda española en cifras: Calzado

²² www.spainbusiness.com - 2009. La moda española en cifras: Calzado

²³ www.revistasice.com – Op. Cit pág. 21

4.2.1.4 Portugal

Portugal²⁴ es uno de los mayores productores mundiales de calzado de cuero y cerca del 90% de su producción se exporta a mercados principalmente europeos. La industria del calzado es uno de los sectores que más positivamente ha contribuido a la balanza comercial portuguesa

En el año 2003, el sector estaba integrado por más de 1000 empresas que daban trabajo a aproximadamente 50.000 personas, con una producción que rondaba los 92 millones de pares.

De acuerdo a las estadísticas consultadas a la asociación que agrupa a los empresarios portugueses del calzado se puede estimar que su producción²⁵ anual ronda entre los 90 y 100 millones de pares.

En un periodo de 20 años, el sector del calzado en Portugal ha sufrido una verdadera transformación, ha pasado de ser un sector tradicional de mano de obra intensiva, a ser una industria moderna, muy internacionalizada y competitiva.

La industria del calzado se concentra principalmente en el norte de Portugal, sobre todo en Felgueiras donde se localiza el 30% de la producción. Este sector ha sido un ejemplo de crecimiento y desarrollo dentro de la industria nacional y mundial, siendo el que más ha crecido en este país en los últimos 20 años.

En Portugal, el sector del calzado se trata de una industria atomizada, en el que el 85% de las empresas son microempresas (menos de 9 trabajadores) y pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores). No obstante, el 16% de la producción está en manos de las diez mayores fábricas portuguesas. De estas, las tres primeras son filiales de multinacionales danesas, alemanas e inglesas, lo que pone en evidencia el control de una gran parte de la producción nacional por empresas extranjeras.

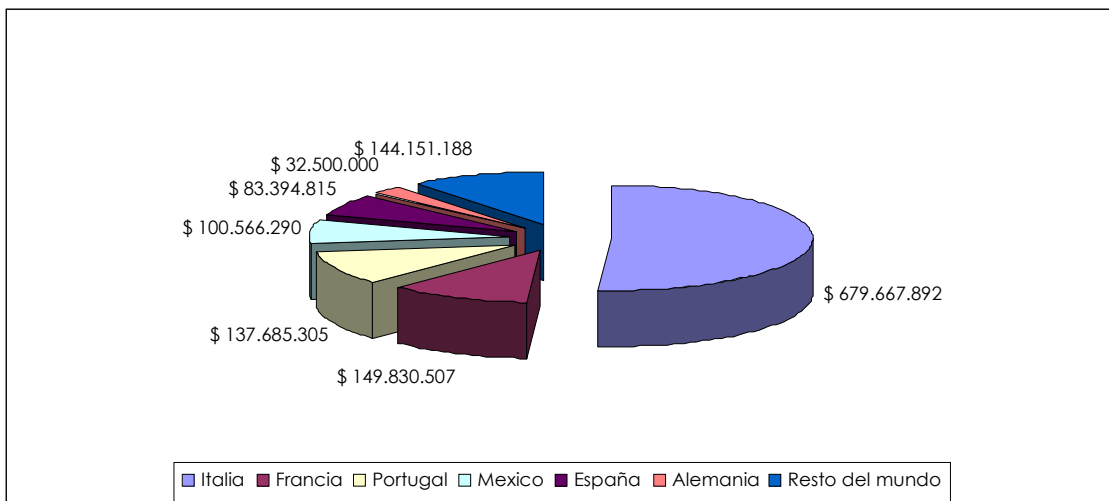
²⁴ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa. Estudio de mercado. El mercado del calzado en Portugal 2007.

²⁵ www.apiccaps.pt – Estadísticas : Industria del calzado

4.2.2 Exportaciones Mundiales de calzado de alta gama

De acuerdo al COMTRADE, en el año 2008 los principales exportadores a nivel mundial de la partida 6403.51, fueron Italia con el 52% de las exportaciones, seguida por Francia con el 11%, Portugal con el 10%, México con el 8%, España con el 6% y Alemania con el 2%. En el gráfico 1 pueden observarse los valores correspondientes.

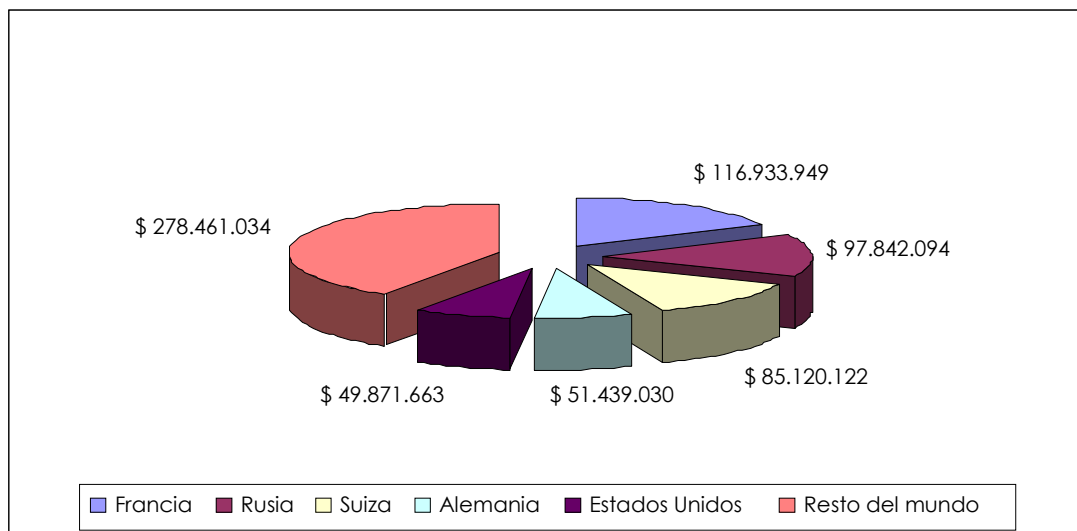
Gráfico 1: Exportaciones Mundiales de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

En el caso de Italia, como se puede percibir en el siguiente gráfico, el principal destino fue Francia, a quien se exporta el 17% del valor total de las exportaciones. Seguido por Rusia con el 14%, Suiza con el 13%, Alemania con el 8% y Estados Unidos con el 7% de las exportaciones.

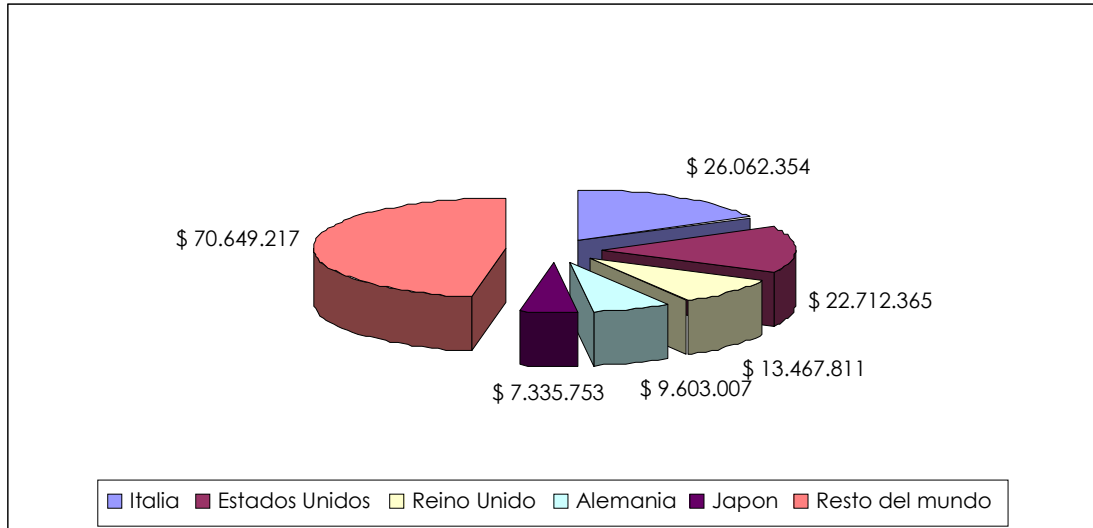
Gráfico 2: Exportaciones Italianas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

De acuerdo al gráfico 3 Francia destina el 17% del valor de sus exportaciones a Italia, el 15% a Estados Unidos, a Reino Unido el 9%, a Alemania el 6% y el 5% a Japon.

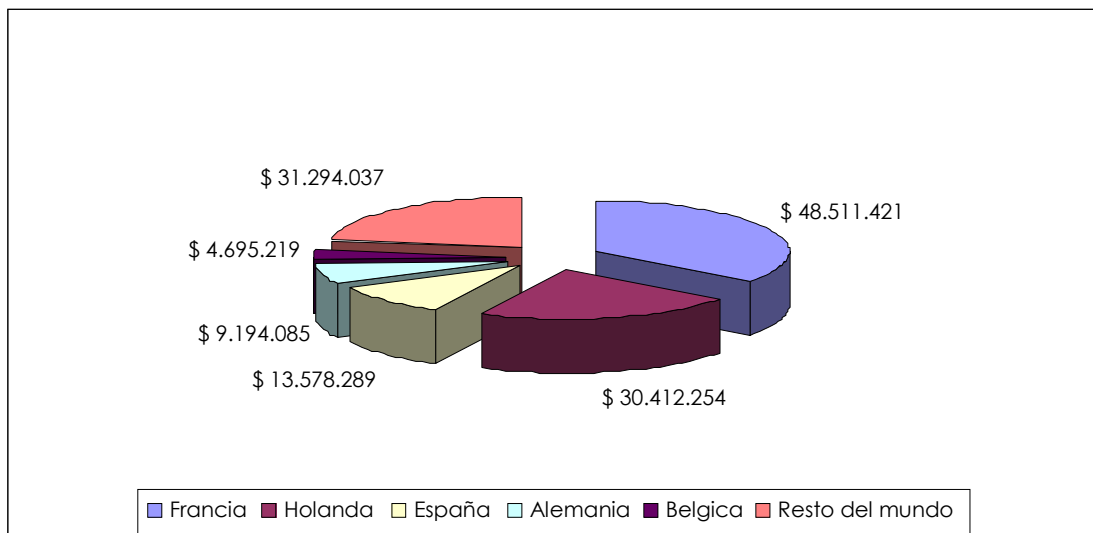
Gráfico 3: Exportaciones Francesas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Con respecto a Portugal, sus exportaciones fueron dirigidas principalmente a Francia a quien destina el 35% del valor de las exportaciones, a Holanda el 22%, a España el 10%, Alemania el 7% y a Bélgica el 3%.

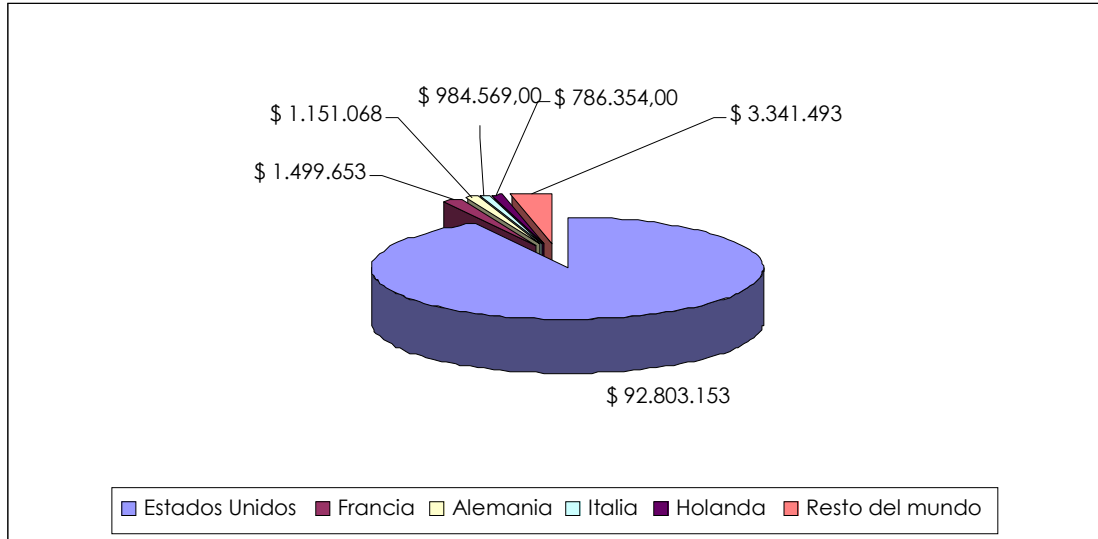
Gráfico 4: Exportaciones Portuguesas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Siguiendo con México, en el gráfico siguiente puede observarse que el 93% del valor de las exportaciones le corresponde a Estados Unidos, mientras que a Francia, Alemania, Italia y Holanda les corresponde el 1% de las exportaciones.

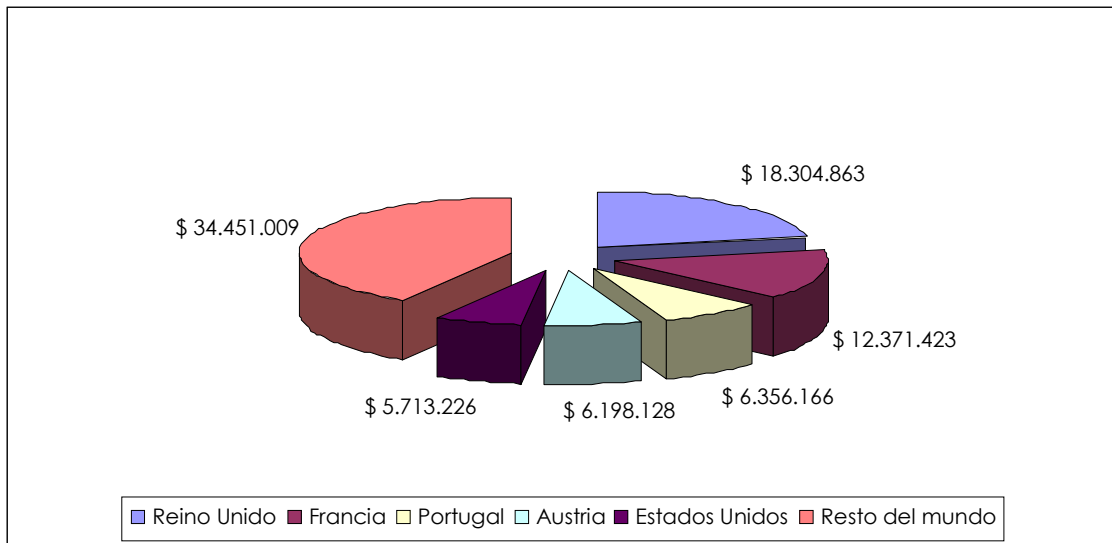
Gráfico 5: Exportaciones Mexicanas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Atendiendo a las exportaciones españolas, en el gráfico 6 puede observarse que su principal destino fue Reino Unido a quien destinó el 22% del valor de sus exportaciones, seguido por Francia con el 15%, Portugal con el 8% y Austria y Estados Unidos con el 7%.

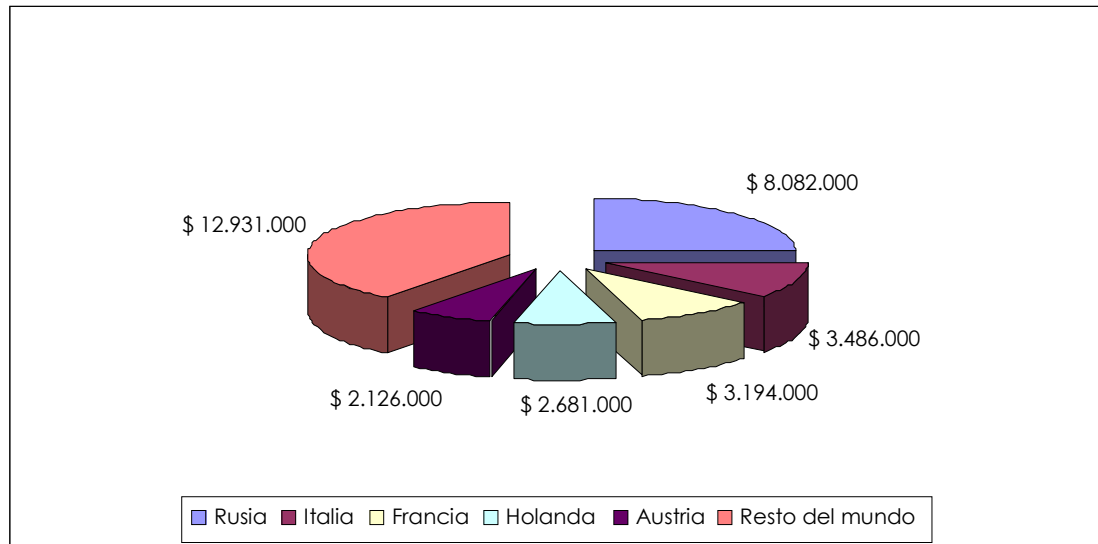
Gráfico 6: Exportaciones Españolas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Por último, Alemania, destina el 25% del valor de sus exportaciones a Rusia, el 11% a Italia, el 10% a Francia, el 8% a Holanda y el 7% a Austria, tal como se representa en el gráfico 7.

Gráfico 7: Exportaciones Alemanas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares

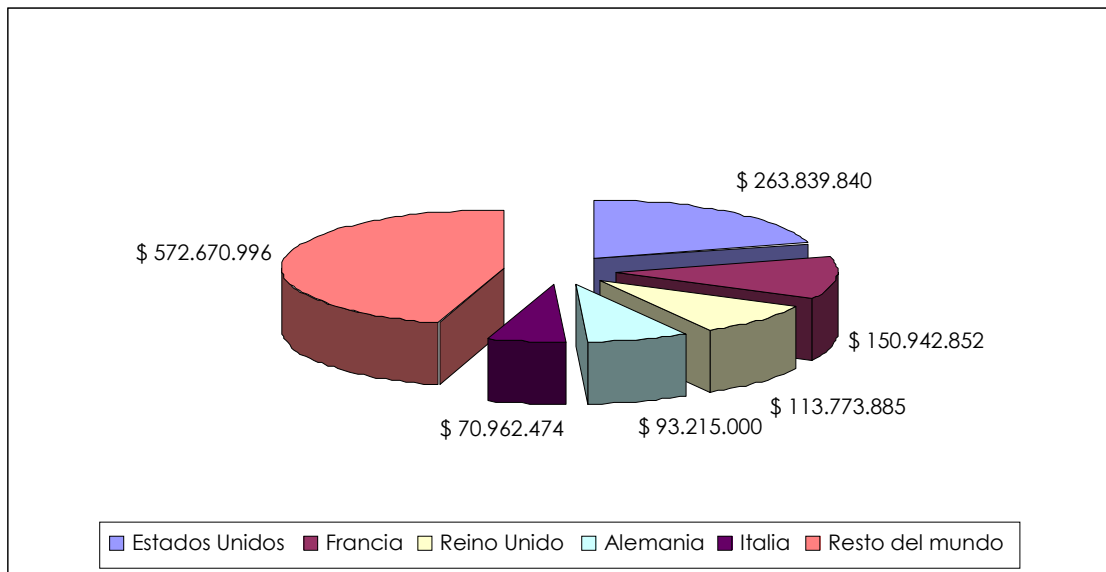


Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

4.2.3 Importaciones Mundiales de calzado de alta gama

Según datos también obtenidos de COMTRADE, en el año 2008 los principales países importadores de la partida 64.03.51 fueron Estados Unidos quien concentra el 21% del valor de las importaciones del mundo, seguido por Francia con el 12%, Reino Unido el 9% y Alemania el 7% e Italia el 6%.

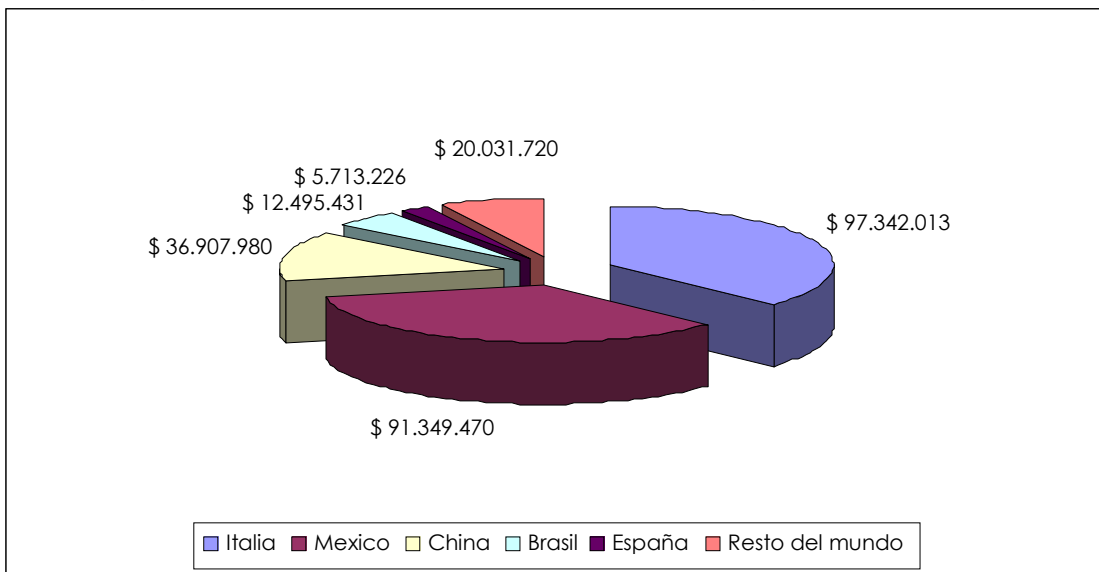
Gráfico 8: Importaciones Mundiales de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Considerando las importaciones de Estados Unidos, en el gráfico 9 se puede ver que su mayor valor le corresponde a Italia con el 36%, seguido por México con el 35%, China con el 14%, Brasil con el 5% y España con el 2%.

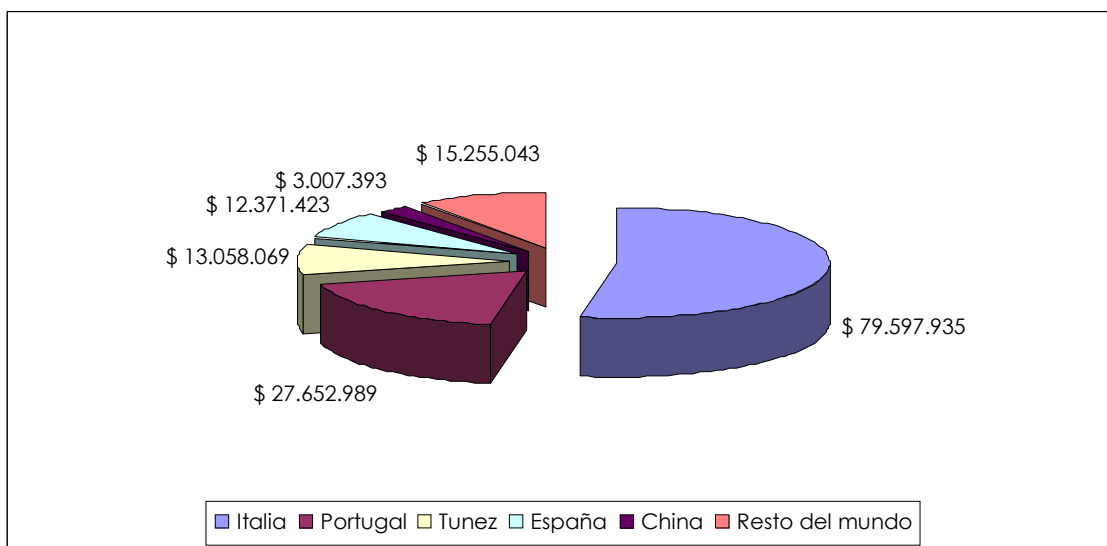
Gráfico 9: Importaciones Estadounidenses de Calzado de Alta Gama Expresadas en dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Las importaciones francesas tuvieron como principal origen a Italia, quien concentro el 53% del valor de las importaciones, seguido por Portugal con el 18%, Túnez el 9%, España el 8% y China 2%.

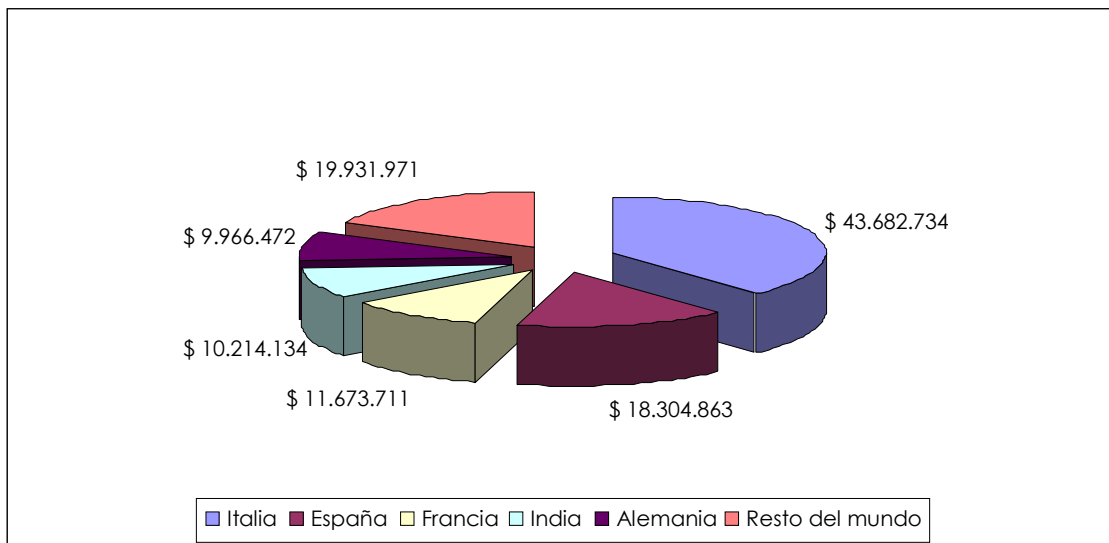
Gráfico 10: Importaciones Francesas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Por su parte Reino Unido, registra como el mayor origen de sus importaciones a Italia, con el 38% del valor de sus importaciones, España con el 16%, seguido por Francia con el 10% y Alemania y la india con el 9%.

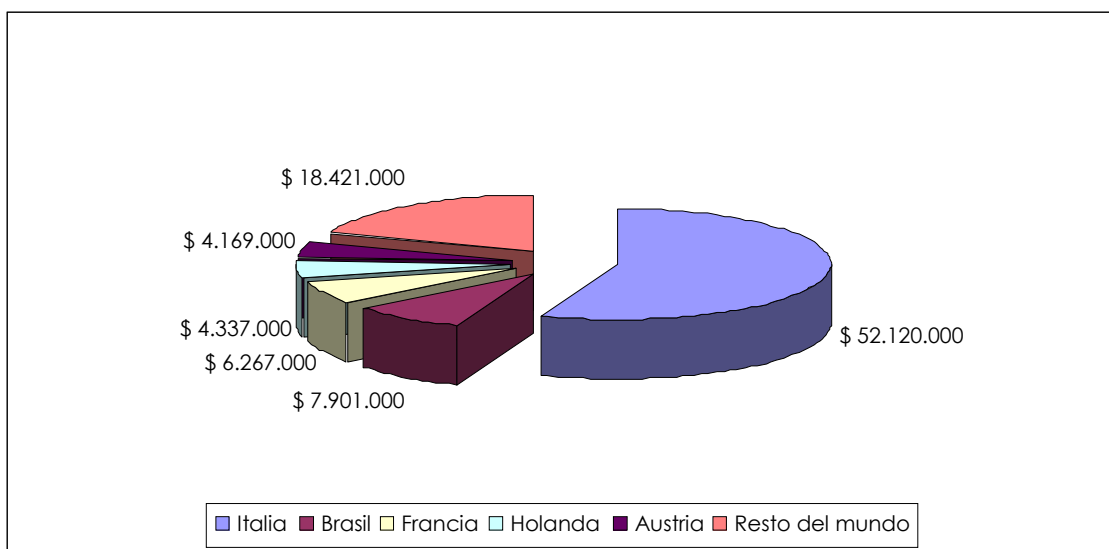
Gráfico 11: Importaciones Inglesas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

Alemania presenta como principal origen de sus importaciones a Italia, quien concentra el 56% del valor de sus importaciones, seguido por Brasil y Francia con el 8% y 7% respectivamente, y por último se encuentran Holanda con el 5% y Austria con el 4%.

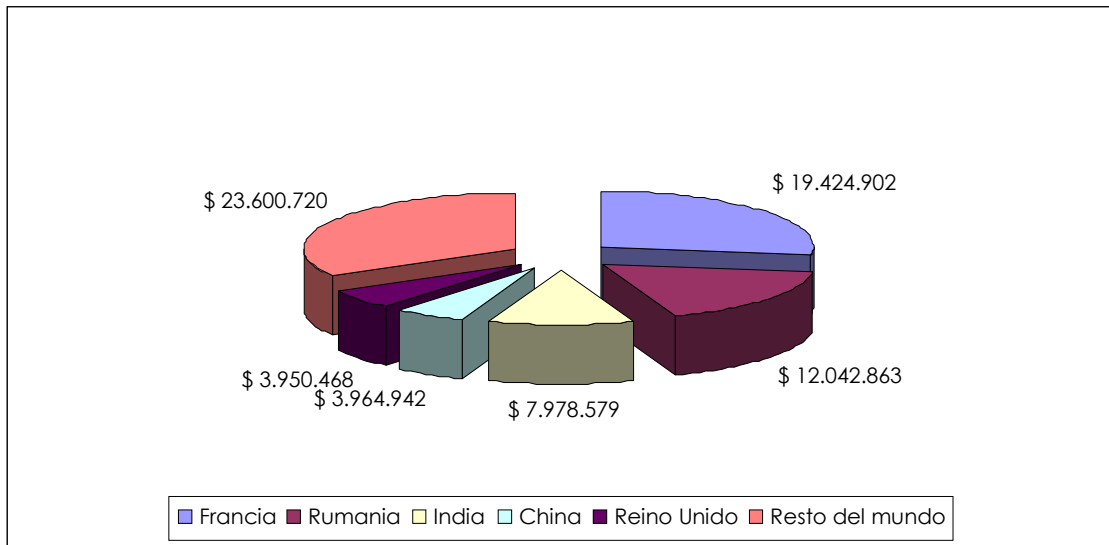
Gráfico 12: Importaciones Alemanas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

En el caso de Italia, como puede verse en el gráfico13, sus principales orígenes son Francia y Rumania, a quienes destina el 27% y el 17% del valor de sus importaciones respectivamente, seguido por India con el 11%, China y Reino Unido con el 6%.

Gráfico 13: Importaciones Italianas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE

4.2.4 Conclusiones sobre el mercado internacional de alta gama.

A partir de la información recabada se infiere que el proceso de globalización afecto tanto a los tradicionales países productores de calzado como aquellos en donde la industria del calzado es mas incipiente.

El surgimiento de nuevos países productores, caracterizados por los costos en mano de obra relativamente menores, llevó a que los empresarios deban cambiar sus estrategias en pos de seguir compitiendo ya sea en sus mercados internos como en el exterior.

Entre las decisiones que han caracterizado el escenario de los últimos años, en cuanto al comercio mundial de calzado, se destaca la relocalización de la producción hacia países con menores costos laborales y la orientación de las empresas europeas hacia productos con mayor diseño y valor, por lo que se han convertido en los referentes en la manufactura de calzado de alta gama. Cabe destacar que estas empresas siguen haciéndose cargo de la selección de materia prima y comercialización de sus calzados.

En cuanto al tamaño de las empresas productoras de calzado de alta gama, tanto en Italia como en España, Francia y Portugal, se destaca el hecho de que estas son pequeñas y medianas. Esto es lo que les permite cierta flexibilidad ya que el calzado es un producto que está muy vinculado con la moda y es de demanda estacional.

Otro factor común en estos países es la gran orientación hacia los mercados externos, por lo que en el año 2008 se consolidaron como los principales exportadores mundiales de calzado de alta gama.

En el caso de Italia su principal comprador es Francia y en el de España, su principal comprador es Reino Unido, en tanto que Francia vende a Italia y Portugal exporta principalmente a Francia.

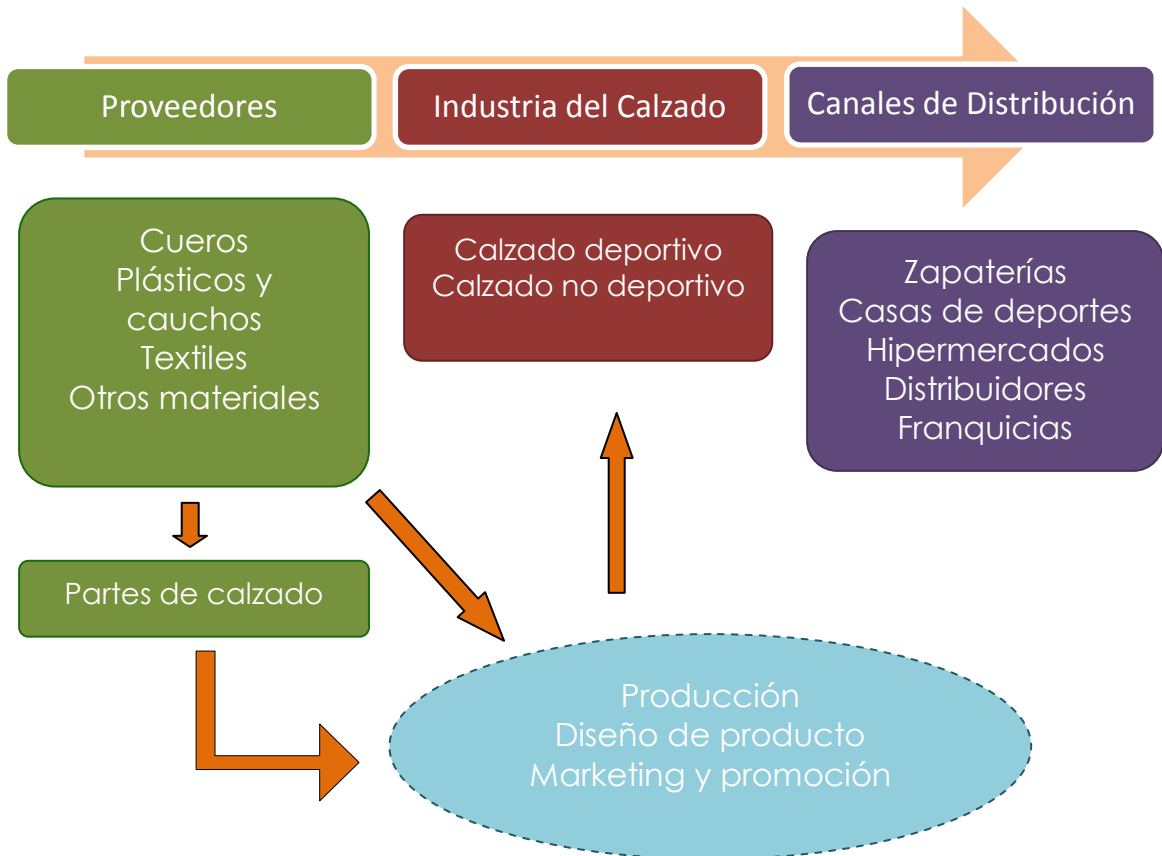
Atendiendo a las importaciones, se presenta la situación que Francia e Italia se encuentran entre los principales importadores, lo cual es producto de la relocalización de su producción, mientras que en el caso de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido compran en el exterior dado que estos países se orientan hacia otro tipo de industrias y no producen grandes volúmenes de calzado.

Un dato que es importante destacar es la posición que México ocupa en el escenario mundial como uno de los principales exportadores de calzado, que si bien no compite en diseño con el italiano o el español es una de las fuentes más importantes de abastecimiento de calzado de Estados Unidos y esto se debe en gran parte a la existencia de infraestructura industrial, la concentración en la ubicación geográfica, la existencia de una variedad de Tratados de Libre Comercio, la capacidad de abastecer al mercado interno y la existencia de múltiples organismos de apoyo al sector. Esto es lo que justamente la ubica como uno de los países más importantes de Latinoamérica en la producción de calzado.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR PRODUCTOR DE CALZADO DE ALTA GAMA EN ARGENTINA

El sector industrial del calzado se encuentra en la última etapa de varias cadenas de valor²⁶, debido a que utiliza como materia prima el resultado final de algunas de ellas. En particular, la producción de calzado involucra cuero, textiles, plásticos y derivados del caucho que constituyen las partes integrantes principales de los productos finales. Consecuentemente, la Cadena Petroquímica provee PVC y otros materiales, la Cadena Textil, hilados y tejidos y la Cadena del Cuero, cueros curtidos de distinto tipo. En la siguiente figura puede observarse esquemáticamente como funciona esta industria.

Figura 3: Industria del calzado



Fuente: CEP sobre la base de información de CIC y otros.

²⁶ La industria del calzado en Argentina, situación actual y cursos de acción. Centro de Estudios Económicos, Industriales e Internacionales. Septiembre 2004.

4.3.1 Análisis de la estructura del segmento

4.3.1.1 Constitución del segmento

Para los fabricantes de alta gama, el tamaño medio de una empresa internacional²⁷ tiene una producción entre los 800 y 1.000 pares diarios. En Argentina, las empresas de este segmento no superan los 500 pares diarios de calzado masculino y los 300 pares diarios de calzado de mujer. En otras palabras, la producción local tiene una brecha con relación las mejores prácticas internacionales. La confección de este producto se concentra principalmente en la provincia de Buenos Aires, donde se estima que el volumen de producción es de 800.000 pares anuales.

Este sector productor está conformado por un conjunto reducido de empresas que fabrican productos de alta calidad, dentro del calzado de vestir masculino y femenino. Estas empresas se distinguen por su diseño, la calidad de sus componentes y del producto terminado. Son calzados de mayor precio que compiten internacionalmente con calzado de renombre como el italiano.

4.3.1.2 Sustitutos

El calzado de vestir masculino se trata de un producto de consumo masivo, cuya demanda es altamente sensible al nivel de ingreso agregado y a su distribución. Corresponde señalar que, por su propia naturaleza, esta industria es muy sensible a los vaivenes del ciclo económico²⁸. Al producir un bien de consumo masivo, aunque no de primera necesidad, su demanda presenta una alta vinculación al ingreso medios de la población, lo cual ocasiona la sustitución del calzado de alta gama, por aquellos confeccionados en cuero con fondo de caucho o PVC, por el menor precio que representa para los consumidores.

En cuanto a diseño, se puede considerar como un posible sustituto a las líneas de calzado denominadas casual, las cuales captan la atención de los públicos mas jóvenes.

4.3.1.3 Proveedores

Pese a la heterogeneidad de producto, toda la industria se caracteriza por ser mano de obra intensiva²⁹, la cual constituye una importante influencia en esta industria debido a su alto grado de sindicalización a través de UTRICRA (Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado de la República Argentina), lo que puede generar que esta clase

²⁷ Op. Cit pág. 36

²⁸ Op. Cit pág. 36

²⁹Datos proporcionados por la Federación Argentina de la Industria del Calzado y Afines.

de trabajadores se queden con una parte importante de las utilidades potenciales del sector productor de calzado de alta gama.

En cuanto a los insumos para la fabricación, se considera que en Argentina hay producción nacional relevante de cuero de calidad competitiva, uno de los insumos industriales más escasos y de más difícil acceso a nivel mundial³⁰. No obstante, algunas curtiembres se encuentran mucho más dedicadas a afianzar sus posiciones en los mercados externos que en la satisfacción de la demanda interna. Esta actitud respondería a las diferencias en los volúmenes de compra, en la regularidad de los pedidos y en las certezas respecto del cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Esta preferencia a favor de las ventas externas ha profundizado las desarticulaciones entre los sectores: los que poseen una fuerte tradición exportadora, y los fabricantes de calzado que exportan con dificultad y en volúmenes pequeños.

Las curtiembres con mayor poder financiero y comercial acaparan una proporción creciente de los cada vez menos abundantes cueros de buena calidad y bajo nivel de desperdicio y concentran sus ventas en el mercado externo, reduciendo la disponibilidad de buenos cueros crudos para las demás curtiembres y de buenos cueros curtidos para los productores de calzado y otras manufacturas³¹.

En la relación entre curtidores y fabricantes de calzado hay una diferencia notoria en el poder de negociación de los agentes de cada sector. Mientras que el sector proveedor de cueros está constituido por empresas de mayor tamaño y el sector productor de calzado se encuentra muy fragmentado en torno a un amplio conjunto de PyMES.

En cuanto a los proveedores de partes y componentes (fondos, tacos, plantillas, punteras, hormas, contrafuertes, forros) destaca el hecho de ser un sector en el cual predominan las PyMES de origen nacional, las cuales no fueron ajenas a la retracción de la industria del calzado en los años '90, impidiendo el desarrollo de productos y una oferta en calidad y precios adecuados.

La provisión de partes y componentes "aparece en la actualidad como una de las áreas con mayores inconvenientes dado que la oferta de estos insumos presenta deficiencias en la calidad, homogeneidad y en el desarrollo de los mismos"³².

No existe una coordinación adecuada entre las hormas del calzado y los componentes del mismo. Las fabricas de hormas tienen sus propias predeterminaciones para el molde de las hormas, pero la mayoría de los productores locales de componentes para calzados, tales como plantillas, contrafuertes, cambrellones, fondos o tacos, y de los

³⁰ Op. Cit pág. 36

³¹ Op. Cit pág. 36

³² Op. Cit pág. 36

moldes no se ajustan automáticamente a esas predeterminaciones. La falta de estándares genera pérdida en los tiempos de fabricación, gastos adicionales al momento de obtener los componentes, disminución de la calidad final del producto y mayor tiempo en el proceso de fabricación.

En lo que respecta a la relación del sector con los proveedores de maquinaria, cabe mencionar que esta solo se limita solamente a intercambios comerciales, sin que se den, al menos de manera extendida, relaciones post venta de asesoramiento técnico. Un dato importante sobre este sector lo constituye el hecho que la producción local ha sido desplazada por la importación, particularmente de origen italiano y brasileño³³.

4.3.1.4 Canales de distribución

En cuanto a la comercialización del calzado, una característica relevante es que la empresa fabricante no comercializa o distribuye la totalidad de sus productos, sino que parte de los mismos llegan a la demanda final por medio de otras empresas distribuidoras mayoristas o minoristas, que expenden el producto con la misma marca de la empresa fabricante o con otra etiqueta representativa del minorista u otra tercera.

Unas pocas empresas de calzado del segmento de vestir tienen sus propios locales exclusivos, donde se expende su propia marca de forma exclusiva. También la demanda puede ser atendida por franquicias de los propios fabricantes.

Cabe destacar en relación al poder de negociación de los compradores, que este difiere en función del volumen de compras de los comerciantes y la importancia que tenga el cliente para la empresa productora. Además cabe mencionar que este poder también difiere dependiendo de la provincia en la cual está establecido el cliente, siendo Buenos Aires la plaza en donde el poder de negociación de los compradores es mayor.

4.3.1.5 Políticas del gobierno para el sector³⁴.

En general, la industria del calzado argentina no ha contado con una política sectorial específica más allá de las disposiciones de política comercial que han regulado tanto el acceso al mercado interno como la promoción de las exportaciones. Sin embargo, desde hace varios años se ha observado un incipiente esfuerzo desde el gobierno para mejorar la competitividad de este sector, promoviendo acciones en torno a lo que es el crédito, diseño y promoción de exportaciones.

³³ Op. Cit pág. 36

³⁴ Op. Cit pág. 36

Luego de haber indagado sobre la estructura del sector, a modo de resumen se puede establecer que:

- En su mayoría, las empresas productoras de calzado de alta gama son PyMES de origen nacional, con una gran trayectoria en el mercado y caracterizadas por la elaboración artesanal de sus productos.
- El calzado de alta gama es sustituido por aquellos elaborados con fondos de caucho o plástico, en donde el consumo de estos productos depende de los gustos de los consumidores.
- Los proveedores con mayor poder de negociación son las curtiembres, aunque este poder difiere en cada relación comercial entre productores y curtiembres.
- El poder de negociación de los compradores es relativo, dependiendo siempre de las partes que realizan las transacciones.
- El riesgo de potenciales competidores es bajo, ya que para este tipo de productos se necesita de mano de obra especializada con un excelente dominio de las técnicas de producción, algo que es muy difícil de encontrar en el mercado laboral.

4.3.2 Comercio Exterior de Argentina

Tradicionalmente la producción argentina de calzado estuvo orientada al mercado interno³⁵.

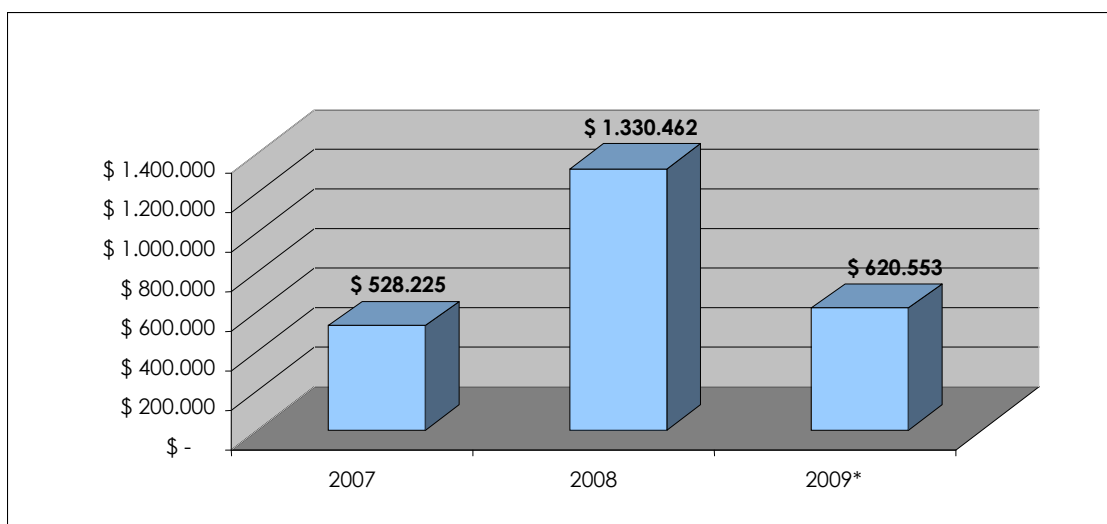
En base a las estadísticas revisadas, se menciona que las exportaciones, a pesar de su gran potencial, no representan un porcentaje importante de la producción. En el 2008 se exportó el 4% de la producción. Así mismo en el caso particular del calzado de alta gama las ventas al exterior superan las importaciones del país.

4.3.2.1 Exportaciones

De los datos consultados se puede establecer que, si bien las ventas argentinas en el exterior no alcanzan valores considerables, en relación a la producción de calzado de alta gama, se puede apreciar claramente en el gráfico 14 que en el año 2008 se exportó calzado de alta gama por un valor de U\$D 1.330.462, lo que significa un incremento de aproximadamente 152% con respecto al año 2007, lo que indica una evolución en las ventas al exterior de este sector.

En lo que respecta al 2009, no es posible pensar que el valor de las ventas exterior supere las del periodo anterior, ya que la crisis financiera mundial además de la situación interna de Argentina, complican el escenario de las empresas.

Gráfico 14: Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Dólares



*: Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

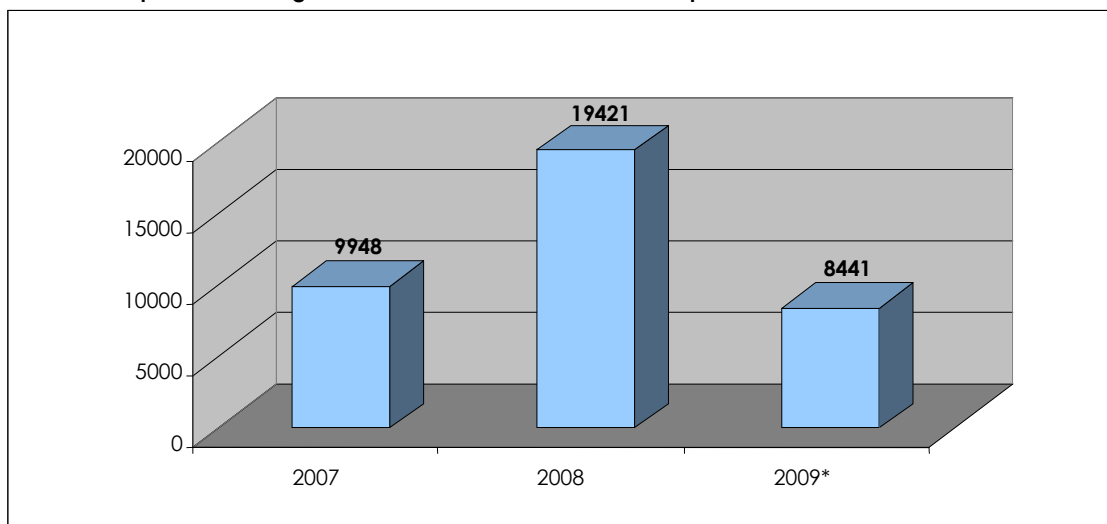
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Considerando la cantidad de pares que se enviaron al exterior durante el año 2007, como puede observarse en el gráfico 15, estos alcanzaron un total de 9.948 pares; mientras que en el periodo en 2008 las exportaciones fueron de 19421 pares. Este último

³⁵ Datos proporcionados por la Federación Argentina de la Industria del Calzado y Afines.

valor representa el 51% del total exportado en 2007. En el periodo comprendido entre enero y julio de 2009, se exportaron 8.841 pares, lo cual implica que se ha vendido al exterior el 43% de los pares que se comercializaron en 2008.

Gráfico 15: Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama Expresadas en Miles de Pares.

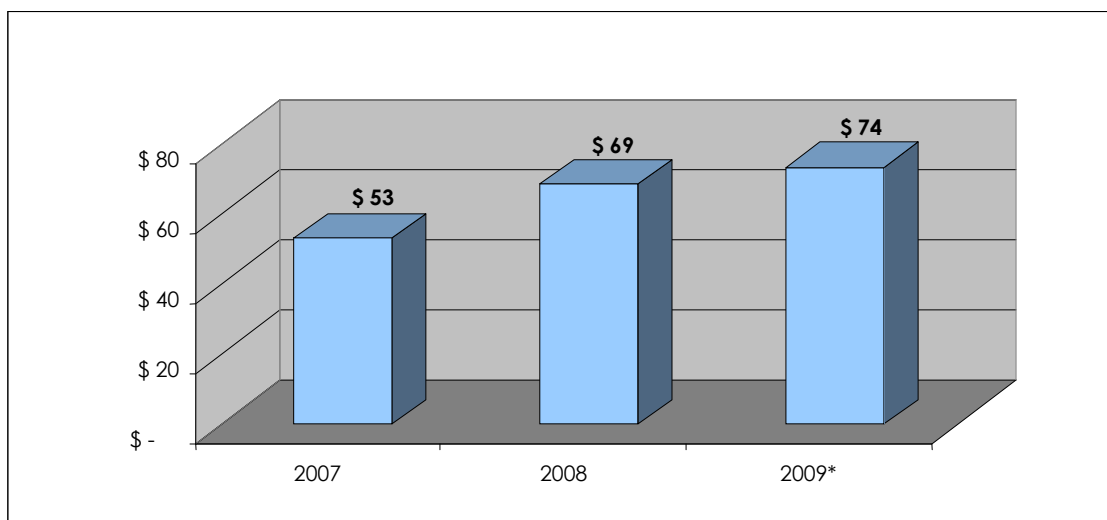


*: Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

En el gráfico 16 se puede observar que el valor FOB promedio por par en U\$D, se vio acrecentando año tras año, así es que entre 2007 y durante el primer semestre del 2009 los precios promedios se aumentaron en un 40%. Esto se puede interpretar como un incremento en el precio al cual se exporta el calzado de alta gama, es decir, que se destinaron al exterior una menor cantidad de pares pero con mayor valor.

Gráfico 16: Precio FOB Promedio de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama Expresados en Dólares.

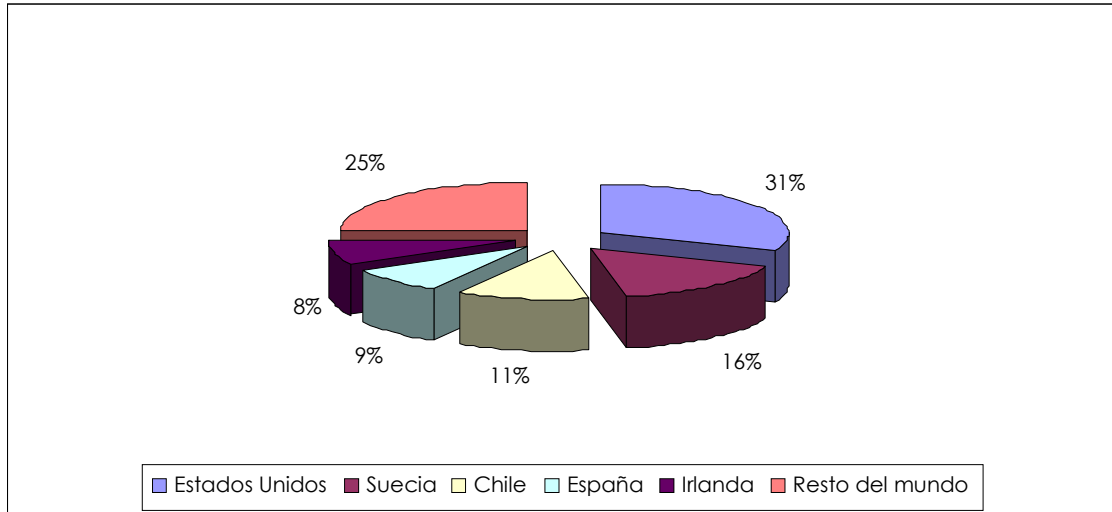


*: Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

En cuanto a los destinos de exportación, en el gráfico 17 se puede percibir que en el año 2007 el mayor comprador de calzado argentino de alta gama fue Estados Unidos, quien adquirió 3.057 pares, seguido por Suecia con 1.624 pares de calzado.

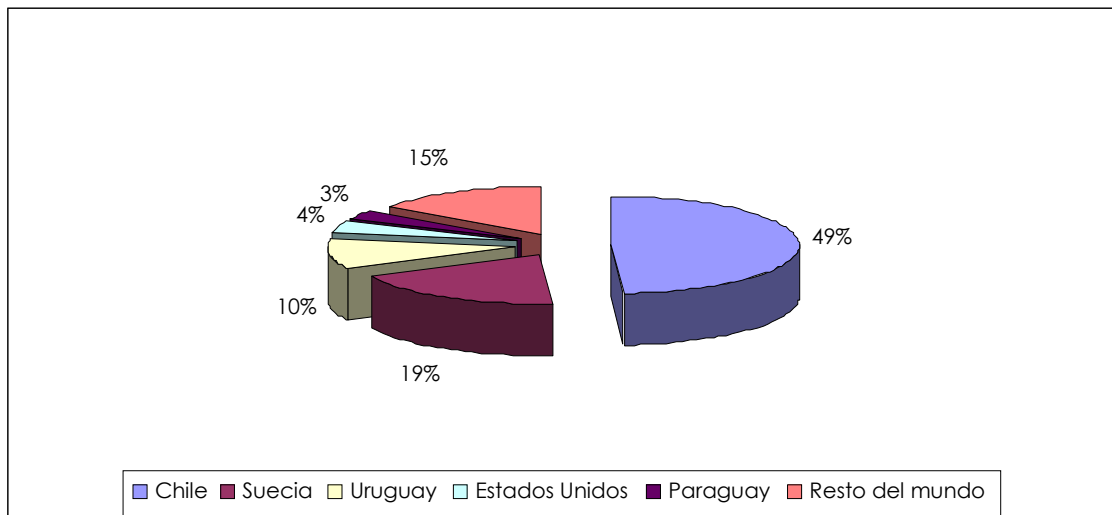
Gráfico 17: Destinos de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

En el siguiente gráfico se puede apreciar que Chile desplazó a Estados Unidos como principal comprador, demandando los 9.512 pares de calzado de exportación, seguido por Suecia con 3.598 pares, quien incrementó sus compras en un 3%

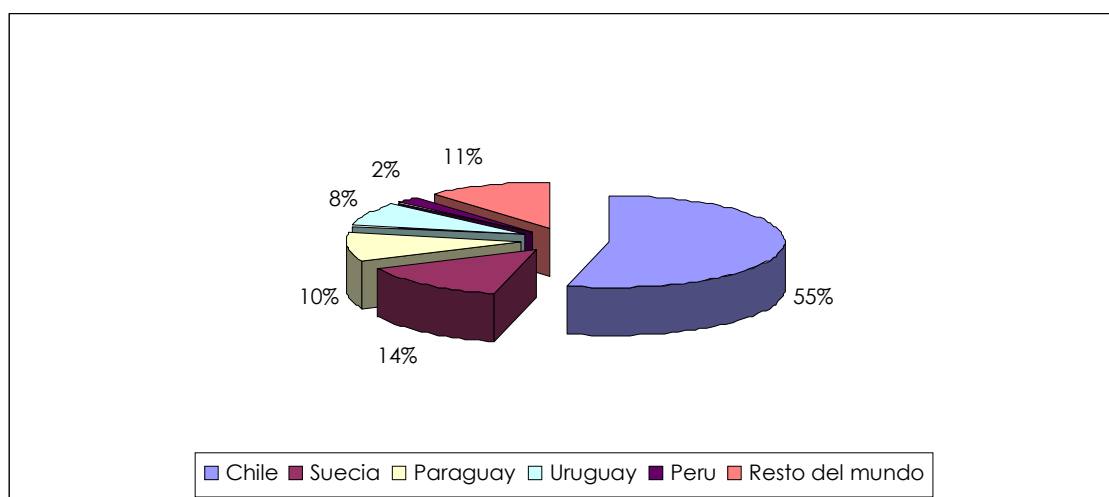
Gráfico 18: Destinos de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2008



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

En el gráfico 19 se muestra que Chile continua siendo el principal destino, con 4.336 pares, lo cual significa un aumento del 6% de las compras de calzado argentino, seguido por Suecia con 1.215 pares.

Gráfico 19: Destinos de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2009*

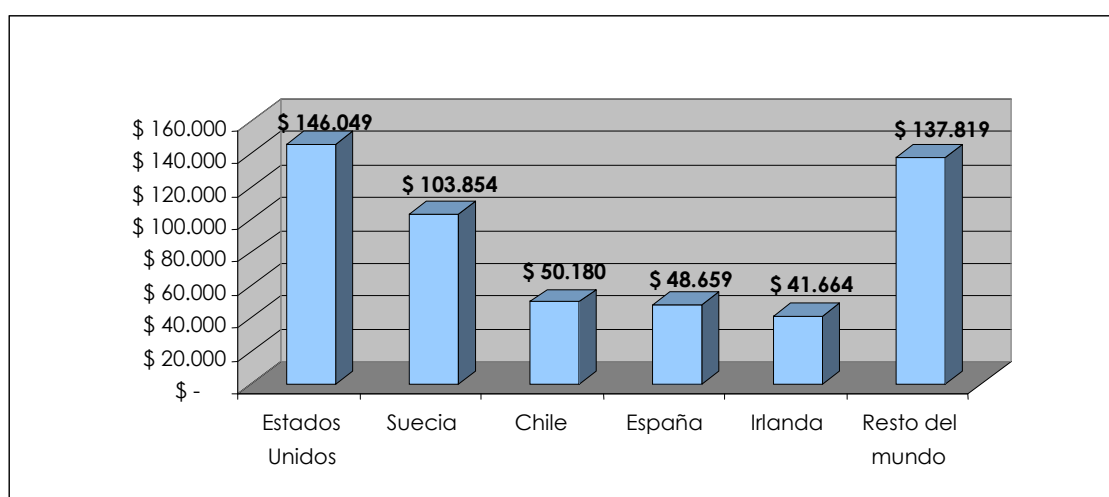


*: Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Con respecto al valor FOB en dólares de las exportaciones, el mayor ingreso de divisas en el año 2007 se corresponde con las ventas realizadas a Estados Unidos, quien aporta el 28% del valor FOB, seguido por Suecia que aporta el 20%.

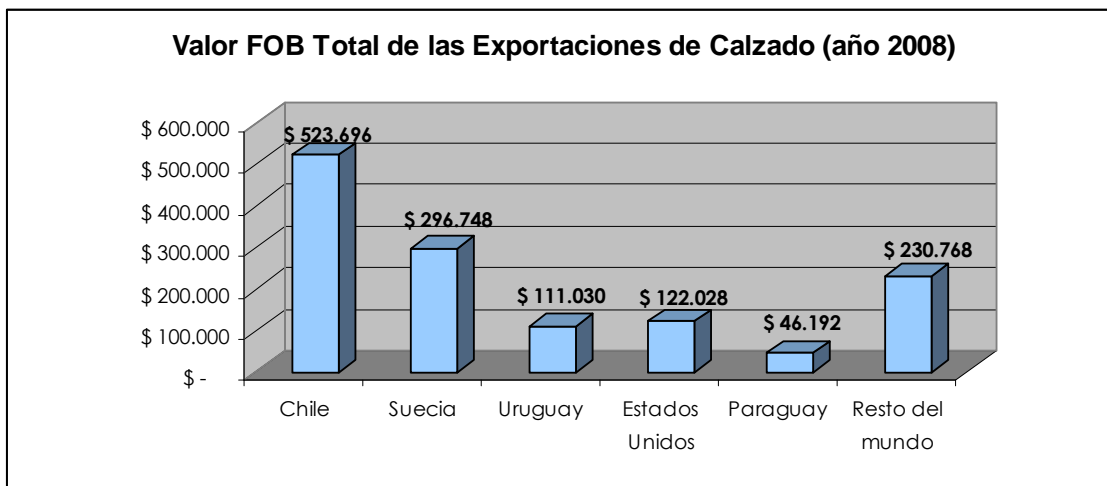
Gráfico 20: Valor FOB Total de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Con relación al valor FOB en dólares de las exportaciones en el año 2008, el mayor ingreso de divisas en el año se corresponde con las ventas realizadas a Chile, quien aporta el 39% del valor FOB, seguido por Suecia que aporta el 22%.

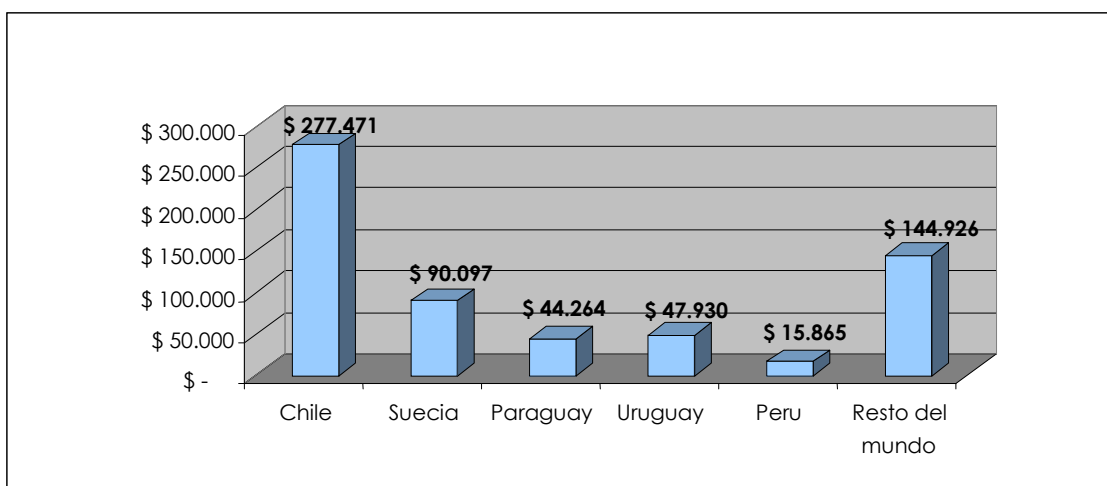
Gráfico 21: Valor FOB Total de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2008



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

En lo concerniente al primer semestre del año 2009, el valor FOB en dólares de las exportaciones, debió su mayor ingreso de divisas a las ventas efectuadas a Chile, quien participó con el 45% del valor FOB, seguido por Suecia con el 15%.

Gráfico 22: Valor FOB Total de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2009*

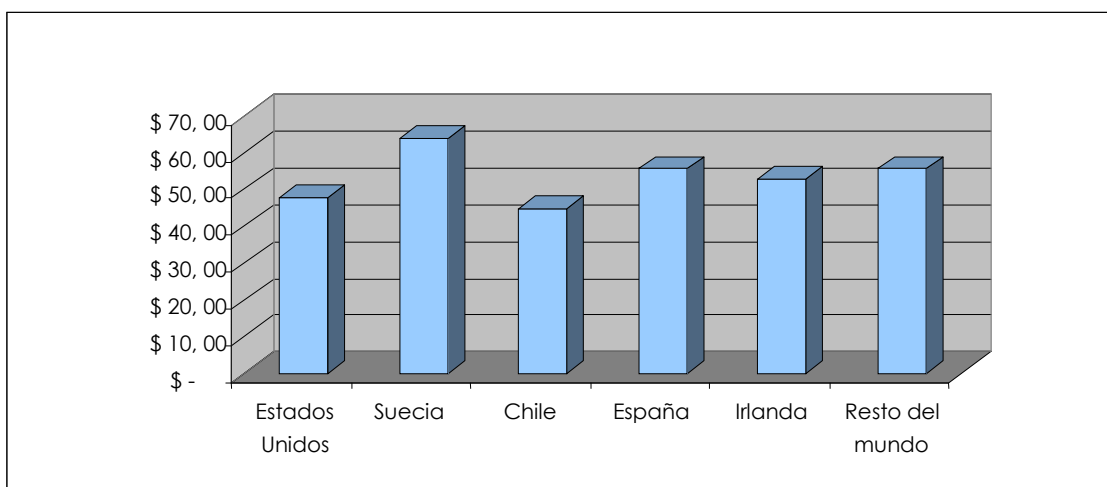


*: Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

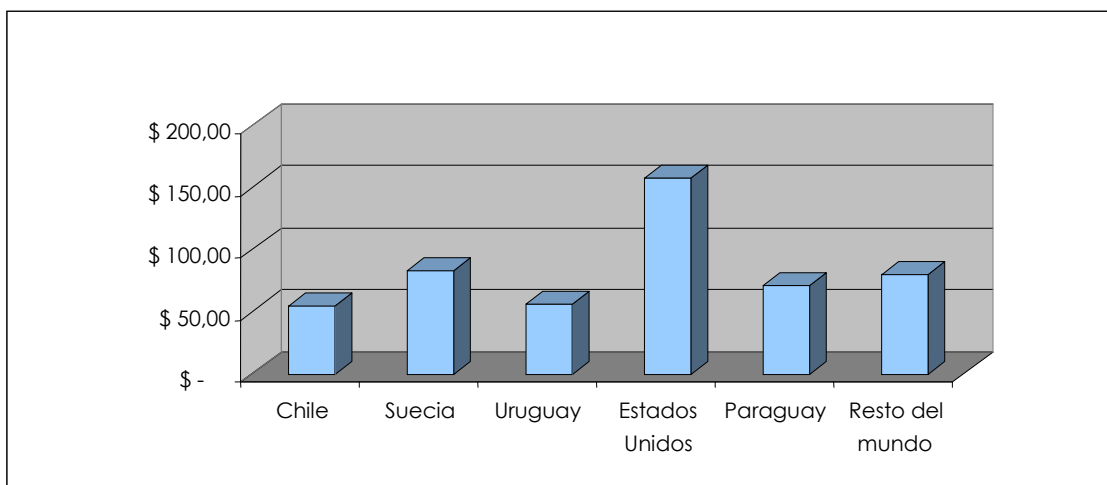
En relación a los precios promedios de exportación por par, en el gráfico 23 se puede apreciar que el mayor FOB promedio por par en el año 2007 se da en las ventas a Suecia con U\$D 63.95 por par, en el año 2008 (gráfico 24) a Estados Unidos con U\$D 156.85 por par y para el primer semestre de 2009 (gráfico 25) a Perú con U\$D 77.78 y Suecia con U\$D 74.15 por par.

Gráfico 23: Valor FOB Promedio por Destino de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el Año 2007



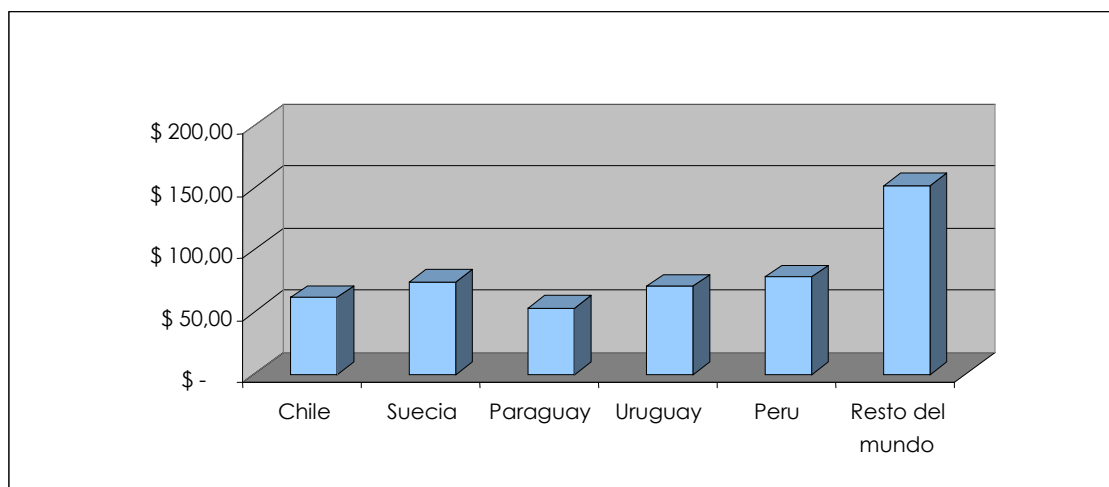
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Gráfico 24: Valor FOB Promedio por Destino de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el Año 2008



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line.

Gráfico 25: Valor FOB Promedio por Destino de las Exportaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el Año 2009*



*: Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

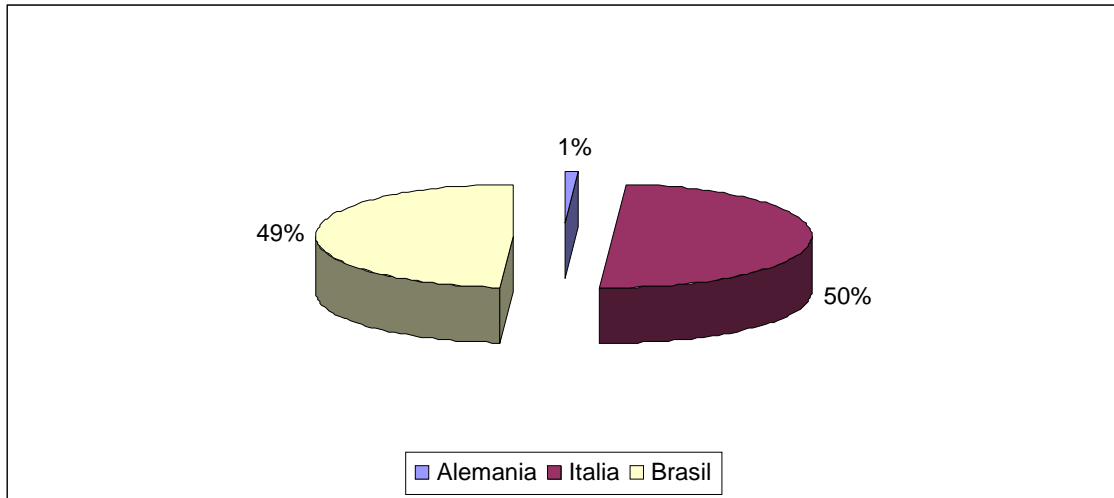
A modo de síntesis sobre las exportaciones, se puede decir que este segmento presenta una tendencia a incrementar sus ventas al exterior a través de los años así como también su valor. A pesar de que el principal comprador de calzado de alta gama es Chile, se observa una gran diversificación de mercados producto de las distintas actividades para promocionar las exportaciones del sector, realizadas por la Cámara de la Industria del Calzado de Buenos Aires.

4.3.2.2 Importaciones

Las compras al exterior de la partida 6403.51.90, afectan marginalmente la producción nacional de calzado de alta gama, ya que Argentina no es importador de este tipo de calzado, dada la excelente calidad de lo manufacturado en el país.

De acuerdo a MERCOSUR ON LINE en el año 2007, los orígenes más relevantes de estas importaciones los constituyeron Italia y Brasil.

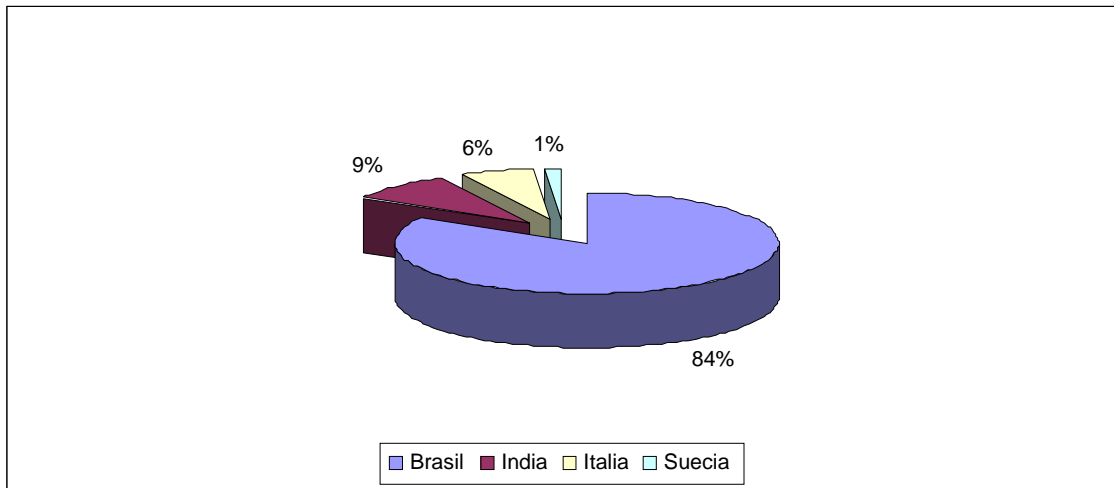
Gráfico 26: Origen de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el año 2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Para el año 2008, el gráfico 27 revela que la mayor parte del calzado de vestir fue de origen brasilero, el cual incrementó sus ventas a nuestro país en un 34%, seguido por India e Italia, quien perdió el 43% del mercado con respecto al año anterior.

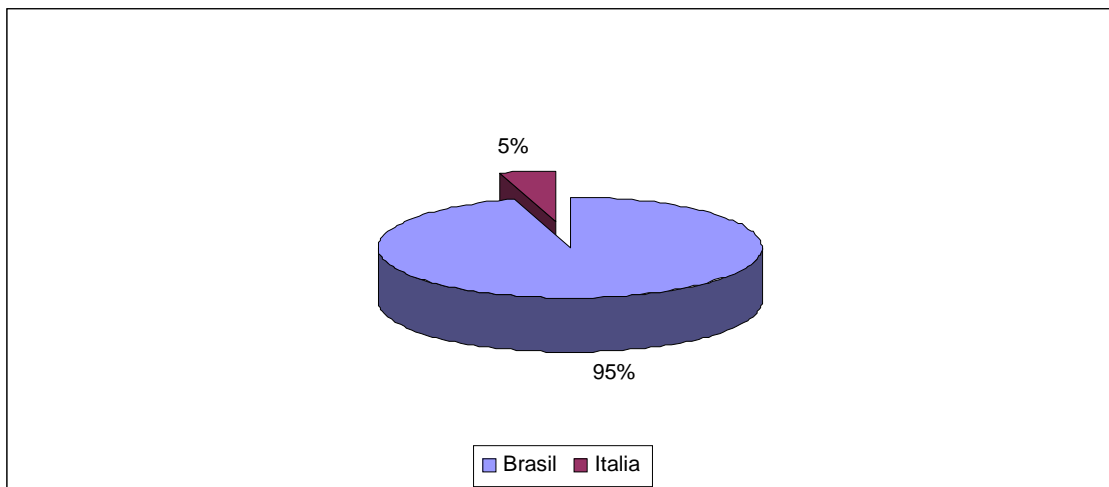
Gráfico 27: Origen de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el año 2008



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Durante el primer semestre de 2009, como puede apreciarse en el gráfico 28, Brasil continúa incrementando su participación en el mercado interno mientras que Italia deja de ser un origen relevante para el calzado de alta gama.

Gráfico 28: Origen de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el año 2009*

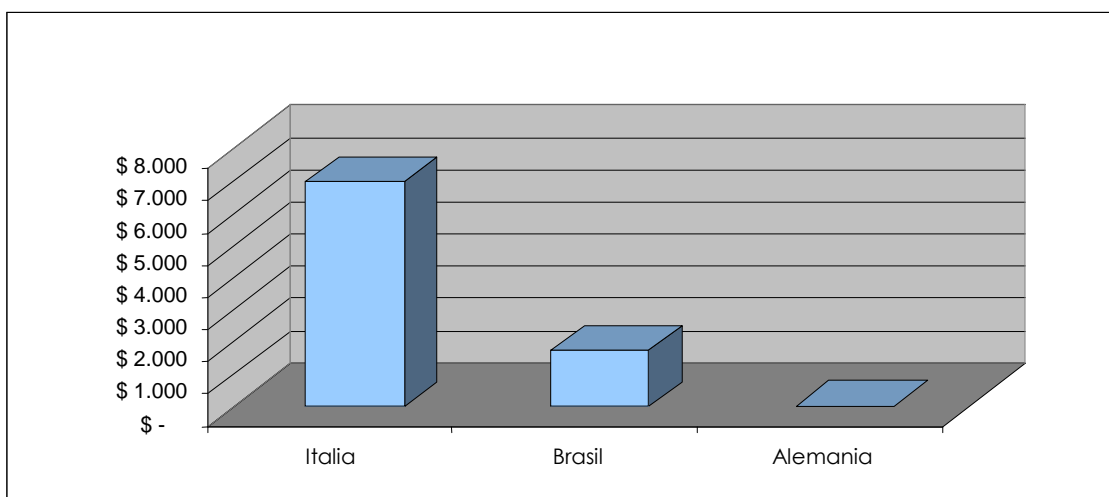


*: Importaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Considerando el valor FOB en U\$D de las importaciones realizadas durante el año 2007, en el gráfico 29 se puede observar que el mayor egreso de divisas es consecuencia de las compras realizadas a Italia por un valor total de U\$D 7.005.

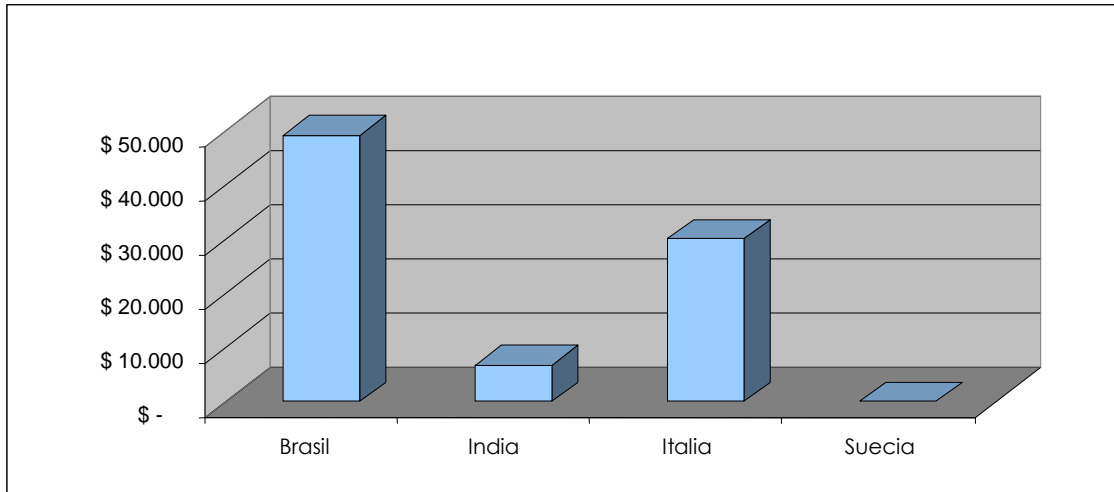
Gráfico 29: Valor FOB Total de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

A diferencia que en el anterior, en el gráfico 30 se observa que el mayor egreso de divisas es resultado de las importaciones de origen brasilero, las cuales se incrementaron en U\$D 47.765.

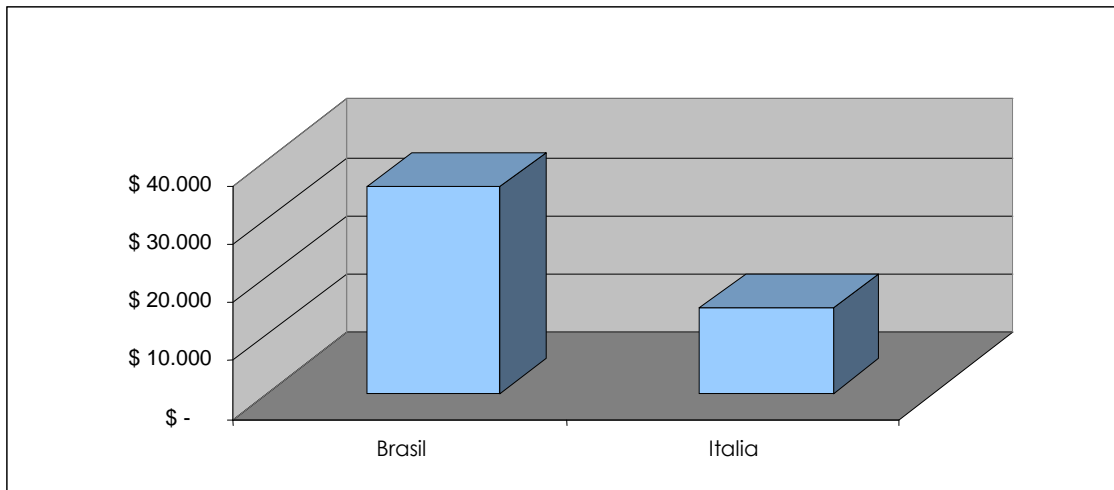
Gráfico 30: Valor FOB Total de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2008



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Al igual que en el año 2008, durante el primer semestre de 2009, Brasil continúa siendo el país al cual se destina el mayor porcentaje del valor FOB, lo relevante es que en solo seis meses se realizaron compras por más de U\$D 35.000, mientras que las compras a Italia se contrajeron casi en un 50%.

Gráfico 31: Valor FOB Total de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en el Año 2009*

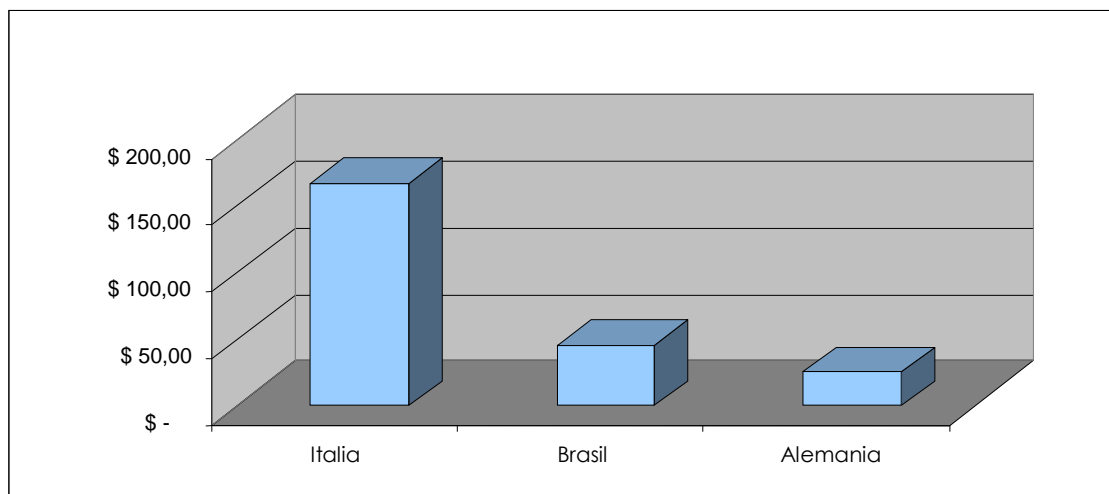


*: Importaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

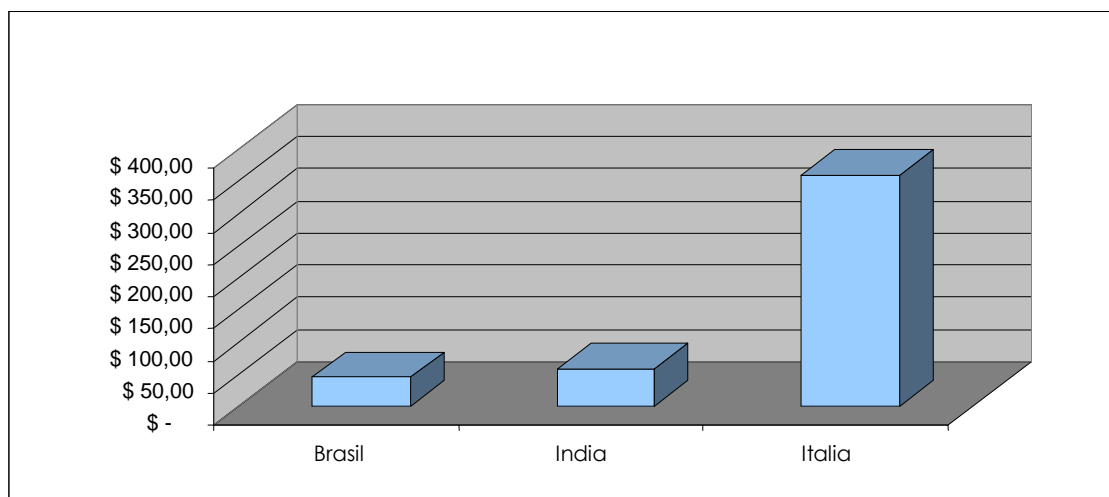
Teniendo en cuenta el valor FOB promedio de las importaciones, se observa en el siguiente gráfico que Italia registra el mayor, con un promedio de U\$D 166.80 por par. Como puede observarse en los gráficos 33 y 34, Italia continúa manteniendo el valor promedio más alto, pero en este caso de U\$D 360 por para el año 2008 y de U\$D 405 por para el primer semestre de 2009.

Gráfico 32: Valor FOB Promedio por Origen de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el Año 2007



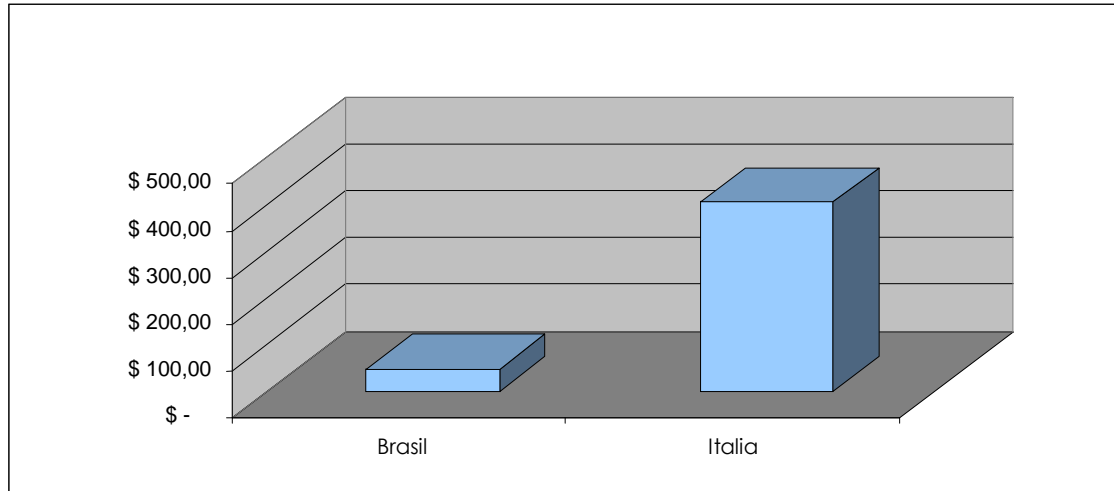
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Gráfico 33: Valor FOB Promedio por Origen de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el Año 2008



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Gráfico 34: Valor FOB Promedio por Origen de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama para el Año 2009*



*: Importaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

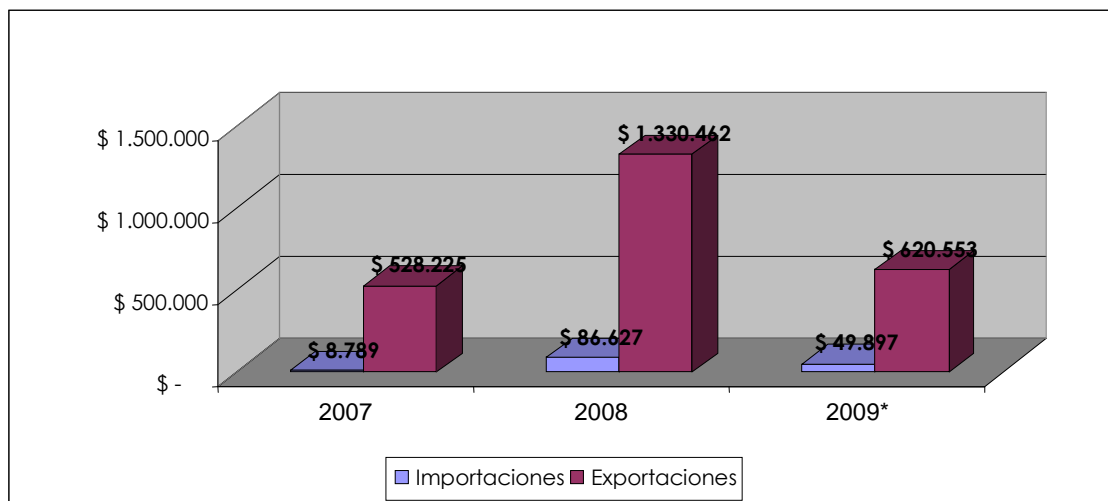
Fuente: *Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line*

En cuanto a las importaciones de este tipo de calzado, se puede establecer que estas no afectan significativamente a la industria nacional, nuestro principal proveedor es Italia, el cual es uno de los países referentes en la producción de calzado. Estas importaciones en su mayoría son realizadas por tiendas internacionales y hay que tener en cuenta que la mayor parte de las empresas nacionales comercializa sus productos en Buenos Aires, siendo el interior del país un mercado atractivo para las empresas brasileñas.

Saldo Comercial

Como puede observarse en el gráfico 35, las exportaciones de la partida 6403.51.90 fueron superiores a las importaciones, así en el año 2007 las ventas al exterior superaron a las compras por un valor de U\$D 519. 436, durante 2008 en U\$D 1.243.835 y en el primer semestre en U\$D 570.656.

Gráfico 35: Valor FOB Promedio de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en Relación a las Exportaciones Argentinas.

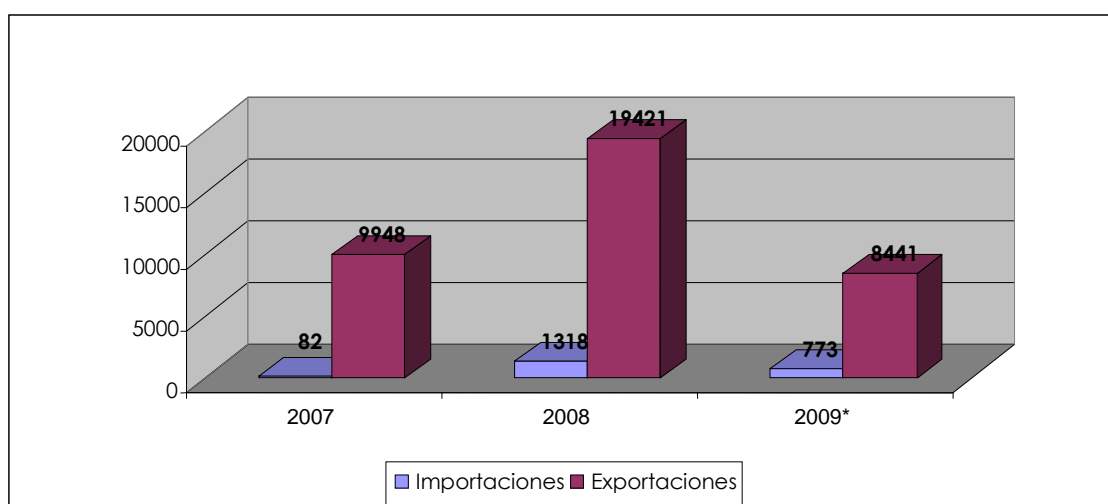


*: Importaciones / Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Atendiendo a la cantidad de pares exportados en relación a los pares importados, en el siguiente gráfico se aprecia que las ventas al exterior superan a las compras del exterior durante el año 2007 en 9.866 pares, año 2008 en 18.103 pares y primer semestre de 2009 en 7.668 pares de calzado.

Gráfico 36: Relación Entre la Cantidad de Pares de Calzado de Alta Gama Importados y la Cantidad de Pares Exportados



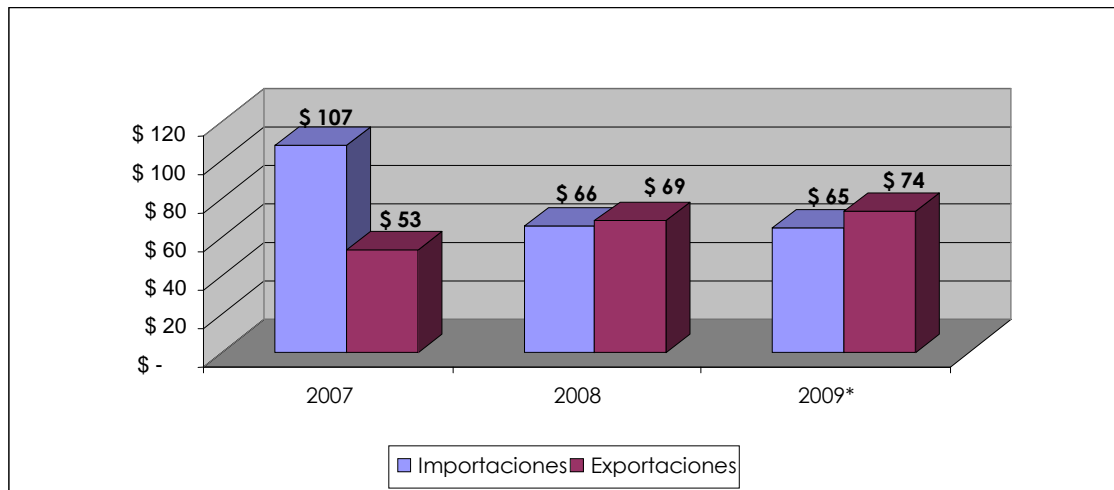
*: Importaciones / Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Al analizar el valor FOB promedio, en dólares, de las exportaciones en relación a las importaciones, en el gráfico 37 se advierte que el valor de estas últimas fue mayor al

de las exportaciones, en aproximadamente el 50 % en el año 2007, mientras que durante el año 2008 y primer semestre de 2009 el valor de las exportaciones se incrementaron, en tanto que el de las importaciones padecieron una leve caída.

Gráfico 37: Valor FOB Promedio de las Importaciones Argentinas de Calzado de Alta Gama en Relación con las Exportaciones



*: Importaciones / Exportaciones cumplidas desde el 1/01/09 hasta 31/07/09

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mercosur On Line

Reflexionando tanto sobre la situación del mercado internacional del calzado de alta gama, como sobre la participación del país en este mercado se considera que las empresas argentinas poseen todos los factores necesarios para incrementar su participación en el exterior, ya que al igual que España, Italia, Francia y Portugal, las fábricas pertenecen al sector PyME, además de contar con costos competitivos de mano de obra y sobre todo la calidad de los productos.

4.4 DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE FABINCAL

Este diagnóstico es un paso necesario ya que permite identificar el potencial de internacionalización de la empresa, determinando sus puntos fuertes y débiles, que van a constituir los determinantes básicos de la posibilidad de FABINCAL de comercializar internacionalmente su calzado, lo que a su vez depende de la competitividad de la empresa en relación a sus competidores internacionales.

En lo referente a su compromiso con el mercado externo, FABINCAL posee algo de experiencia en exportaciones, aunque estas se realizaron a través de intermediarios localizados en el mercado de destino y pueden considerarse como actos transitorios que no se prolongaron en el transcurso del tiempo.

Concretamente la empresa en sus comienzos realizó una exportación a Alemania, para Puma, de capelladas de botín de fútbol, luego a principios de los años 90 exportó capelladas de mocasines enchufados a Italia. En ambos casos la iniciativa de exportación no surgió de FABINCAL, sino que fue producto de propuestas realizadas por los propios fabricantes de esos mercados.

En los últimos años, la empresa consciente de la competencia a escala internacional de este sector y de la necesidad de ampliar su mercado, decide participar en misiones comerciales con el objetivo de iniciarse en la actividad exportadora y comenzar a competir a nivel internacional. La primera de ellas en la que participó, se realizó en Chile, donde la empresa no obtuvo buenos resultados pero valoró el aprendizaje obtenido de esta experiencia; y la segunda misión en la cual participó tuvo lugar en el mes de septiembre del año 2007 en Alemania, en la cual los hechos superaron las expectativas previas al viaje, pero no se concretaron negocios.

Las características internas de la empresa forman parte del conjunto de factores que determinan la factibilidad de una exportación.

FABINCAL es una empresa familiar perteneciente al sector PYME, que en la actualidad posee aproximadamente 110 empleados entre administrativos y operarios. Es destacable el hecho de que la empresa goza de 30 años de antigüedad en el sector del calzado, lo que la define como una empresa sólida y comprometida con el mismo.

Actualmente la planta cuenta una dimensión de 10300 m² y con una superficie cubierta de 3000 m² cuya capacidad instalada le permite obtener una producción de 1450 pares diarios, la cual no está siendo utilizada en todo su potencial como consecuencia de poseer una capacidad ociosa que ronda entre los 225 y 320 pares diarios dependiendo de la línea de producción que se considere. Esta capacidad instalada podría optimizarse si se modificara el actual esquema de producción, concentrando el volumen en menos artículos, suprimiendo aquellos artículos que no presentan grandes rentabilidades y le impiden a la empresa enfocarse en aquellos artículos que tienen mayores ventas.

Con respecto a la fabricación del calzado, la empresa está totalmente integrada en sus procesos de producción ya que cuenta con toda la mano de obra y procesos dentro de la empresa.

En este momento FABINCAL, se encuentra orientado exclusivamente al mercado nacional, donde coloca todo su volumen de producción que es de aproximadamente 200.000 pares anuales.

Como consecuencia de su orientación exclusiva al mercado nacional, la empresa no destina recursos financieros a mercados externos, sin embargo consideran viable la exportación, por lo cual sus directivos están dispuestos a asignar recursos financieros para comenzar a expandir su mercado.

Se deben mencionar dos puntos importantes relacionados con lo anterior, por una parte FABINCAL posee recursos financieros propios que le permitirían afrontar una estrategia de penetración en mercados internacionales y por otra parte es relevante destacar que la empresa cuenta con una planta de producción de alta tecnología, que le permite ser competitiva en cuanto a sus costos, lo que hace que no sea necesario invertir en maquinarias, sino que a través de cambios en sus esquemas de producción se podría aumentar la productividad de la planta lo que le posibilitaría el abastecimiento de potenciales compradores internacionales, y desviar esos recursos financieros a otras actividades, tales como el desarrollo de diseños que puedan exigir los mercados.

Las características de la gerencia van a influir sobre todo en el desempeño de la empresa en el mercado internacional.

Al hacer referencia a sus recursos humanos, la empresa posee un punto débil, debido al escaso conocimiento de los mismos en materia de comercio internacional, aunque estos no se oponen a que la empresa se expanda hacia otros mercados porque reconocen que la beneficiaría, pero desconocen puntualmente las ventajas de participar en el mercado internacional. Por lo tanto, es conveniente que en primer lugar FABINCAL capacite a todas aquellas áreas en donde el hecho de exportar genere cambios en las formas habituales de trabajo, y en segundo lugar considere la opción de contratar personal con conocimientos en idiomas que se encargue de la comunicación con los clientes.

Los dueños de FABINCAL, que por ser una empresa familiar son quienes toman las decisiones más trascendentales en la misma, revelan gran interés en que la empresa empiece a desenvolverse en el mercado internacional, hecho que se refleja en el compromiso que asumen con la asignación de recursos financieros y humanos que sean necesarios, así como también en la predisposición que cada uno demuestra para contribuir, desde su ámbito específico de actuación dentro de la empresa, para llevar a cabo una estrategia que implique la exportación.

En cuanto al producto, está dirigido a un público que se caracteriza por ser más clásico en cuanto a la moda. Además Fabincal elabora todos sus productos con materias primas de excelente calidad, la cual garantiza su durabilidad.

En relación a los compradores internacionales, una de las causas principales por las que países como Alemania, Estados Unidos, Francia, Italia y Reino Unido acuden al mercado internacional, es la disponibilidad de calzado en el mercado local, como consecuencia de la escasa o nula producción de estos, hecho derivado del alto costo de mano de obra en relación a otros países y la falta de personal especializado. En relación al costo de la mano obra, debe aclararse que esta industria se caracteriza por ser intensiva en la utilización de mano de obra.

Acerca del abastecimiento de materias primas necesarias para la producción adicional destinada a la exportación, en la actualidad FABINCAL se provee en gran proporción de insumos de origen brasilero, por ser estos de calidad superior y costo inferior a los producidos a nivel nacional, además de la escasa disponibilidad de algunos insumos en el mercado local.

Los insumos que podrían presentar mayores dificultades ante un incremento en la producción son las bases y los cueros, por la gran dependencia que existe con los proveedores de estas materias y el incumplimiento, que a veces se presenta, en los plazos de entrega pactados, lo que se traduce en demoras en la producción y el consecuente atraso con los clientes.

En el caso de los cueros se hace más dificultoso poder encontrar fuentes alternativas por la calidad de los cueros argentinos, pero la empresa debería planificar sus compras contemplando los posibles retrasos en la entrega, de manera de no alterar su programación de la producción y cumplir en tiempo y forma con las entregas.

4.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXTERNOS

La incorporación de una empresa al comercio internacional constituye una decisión estratégica clave que abarca el conocimiento y evaluación de las oportunidades ofrecidas por los diversos mercados externos.

En este proyecto en particular, los mercados a investigar surgen del análisis de las estadísticas de exportación de Argentina durante los primeros seis meses del año 2009, de las cuales se preseleccionaron países latinoamericanos, preferentemente limítrofes dado que la empresa posee mayor interés en estos últimos.

Los tres mercados preseleccionados, derivan del estudio de dos aspectos, tales como cantidad de pares exportados, el precio unitario en dólares - en cada uno de los destinos de exportación del calzado de alta gama argentino-, es decir que fueron escogidos aquellos países que presentaban en primer lugar los precios unitarios más elevados y para luego analizar que las cantidades exportadas no significaran grandes volúmenes, a fin de no investigar mercados con los cuales la relación comercial ya estuviera consolidada, como es el caso de Chile por ejemplo.

Cuadro 1: Listado de Países Posibles de Investigar

País	Precio Unitario U\$D	Cantidad de Pares
Bolivia	64,07	175
Uruguay	70,38	681
Perú	77,77	204
Paraguay	115,12	18

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Mercosur On Line

En función de los datos de la tabla 1, y de acuerdo a lo conversado con los directivos de Fabinal Córdoba S.A., se indagará la oportunidad de venta de calzado de alta gama en Perú, Bolivia y Uruguay.

Si bien Paraguay se presenta como una alternativa interesante, la carencia de información confiable hace que no sea oportuno investigar este mercado.

4.5.1 PERÚ³⁶

Información general

Descripción geográfica

La República del Perú ocupa un territorio de 1.285.215,63 km² sobre la costa occidental de América del Sur, por debajo de la línea ecuatorial. Con una generosa naturaleza, alberga diversos climas, microclimas y paisajes.

El país limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con el Brasil, al sur con Bolivia y Chile y al Oeste con el Océano Pacífico.

La capital del Perú es la ciudad de Lima y su capital histórica es la ciudad del Cuzco. Cabe destacar que la ciudad de Lima no sólo es asiento de las autoridades nacionales sino también es el centro económico donde se encuentran localizadas la mayoría de las empresas y el distrito financiero.

El idioma oficial es el castellano, reconociéndose también el quechua, el aymara y las demás lenguas aborígenes, en aquellas zonas donde predominan.

La moneda es el Nuevo Sol³⁷. La fiesta nacional se celebra el 28 de julio y la flor nacional del Perú es la Cantuta.

Manteniendo los conceptos de libertad, independencia y autonomía de los cultos, el Estado peruano reconoce a la Iglesia Católica como formadora histórica, cultural y moral, prestándole su colaboración pero respetando a la vez otros cultos y religiones. La mayor parte de la población se reconoce como profesante de la religión católica.

Población y Centros Urbanos

El país está organizado en 24 departamentos, una provincia constitucional (Callao) y la Ciudad de Lima Metropolitana.

En el último censo realizado en el año 2005 la población peruana era de 26.152.265 habitantes de los cuales el 49.95% eran hombres y el 50.05% mujeres, en tanto que se proyecta para 2010 una población de 28.373.736 habitantes.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática las principales ciudades son Lima, Piura, Cuzco y Arequipa, en donde la población supera el millón de habitantes en cada una.

Marco Jurídico y Político

En la República del Perú, el gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de poderes.

³⁶ www.argentinatradenet.gov.ar - Guía de negocios Perú, febrero 2009

³⁷ El tipo de cambio es equivalente a 2,89 S/. por U\$D

El Presidente de la República es el Jefe del Estado y del Ejecutivo, es Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas, gobierna el país por cinco años y es acompañado en su gestión por dos vicepresidentes.

El Consejo de Ministros, denominado Gabinete, tiene a su vez un Presidente. Este dirige la política de gobierno pero sus integrantes (ministros) son nombrados por el Presidente de la República.

El Congreso de la República se encuentra representado por una única Cámara compuesta por ciento veinte representantes. Las elecciones para elegir a los congresistas se realizan junto a las elecciones presidenciales, es decir cada cinco años.

El Poder Judicial está compuesto por la Corte Suprema, la Corte Superior y Juzgados en los fueros civil, penal de trabajo, agrario y de familia, complementados por la Fiscalía de la Nación y sus similares provinciales.

Fuera del ámbito de la Justicia y como organismo independiente se destaca el Tribunal Constitucional que decide sobre las cuestiones relativas a esta materia.

Economía

Reseña Económica

La economía de Perú se basa en la explotación, procesamiento y exportación de recursos naturales, principalmente mineros, agrícolas y pesqueros, aunque en los últimos años se observa una mayor diversificación en servicios e industrias ligeras.

Los intentos de industrialización realizados en los años 50 y 60 y sobretodo en la década del 70, basados en la sustitución de importaciones, se frustraron en gran medida debido a la fuerte crisis económica de finales de los 80 y la aplicación de una drástica política de apertura neoliberal en los 90.

La apertura económica se inició durante el gobierno de Alberto Fujimori en 1990 para hacer frente a una crisis económica muy seria que había afectado la industria y provocado una hiperinflación aguda.

La economía peruana es una de las más dinámicas de Latinoamérica. El actual ciclo económico de Perú es el más importante de su historia. Entre los años 2000 y 2008 el Producto Bruto Interno creció 52,8% lo que significa un crecimiento de la economía anual promedio del 6,2%. En 2007, la economía creció el 8,99%, alentada principalmente por el desempeño de la construcción y el incremento de la demanda interna, tanto pública como privada. Para el ejercicio 2008, se prevé un crecimiento del PBI del 9,1%, según las cifras provisionales.

Debido a promisorios descubrimientos de reservas de gas y petróleo se proyecta que para el año 2010 Perú se convierta en un país exportador de petróleo, después de haber sido importador neto desde los 80.

Sin embargo, el panorama general de la economía peruana debe ser evaluado en todos sus aspectos. A pesar del dinamismo económico que se verifica en los últimos siete años, las drásticas medidas neoliberales aplicadas por los sucesivos gobiernos han conducido a una fuerte descapitalización de la economía nacional que deriva en una insuficiente presencia de empresas nacionales y favorece las de capitales extranjeros que gozan de algunas eximiciones tributarias y una reinversión relativamente baja en el país. Por otra parte, existe una gran informalidad de la economía que según las cifras oficiales, alcanza al 56%, aunque un reciente estudio del Banco Mundial sitúa ese valor en 80%.

Los sectores productivos más destacados son la minería, la pesca, la industria de la construcción y la industria alimenticia. Durante el último bienio ha sido relevante la importación de bienes de capital, de bienes intermedios y bienes de consumo como consecuencia de las desgravaciones arancelarias de fines de 2006, cuando el Gobierno peruano fijó entre sus prioridades la actualización de las principales unidades productivas para afianzar el crecimiento económico. Argentina ha aprovechado esta rebaja arancelaria al alcanzar la segunda posición como proveedor de bienes intermedios a Perú.

Indicadores Económicos

El PBI se estima habría alcanzado un crecimiento de 9,1% durante el año 2008, el cual por tercer año consecutivo fue explicado por el comportamiento de la demanda interna que creció el 13%, la tasa más alta registrada desde el año 1995.

El mayor crecimiento se logró en los sectores no primarios como: la construcción (16,3%), el comercio (12,4%) y la industria manufactura (8,5%), los cuales generan gran parte del empleo productivo

El sector comercio, que creció 12,4%, se vio impulsado por los mayores créditos de la banca comercial, lo que permitió una expansión que alcanzó a los suburbios de Lima Metropolitana y a las ciudades más importantes del país. Además, los niveles de ingreso promedio de la población ocupada en la capital crecieron 13,1% en el último trimestre del año 2008 con relación a similar período de 2007, siendo este aumento mayor en los sectores de construcción (21,4%). Este aumento de los ingresos impulsó directamente el consumo privado, indicador de referencia para el sector comercio.

Ante la crisis financiera mundial, el gobierno peruano ha considerado hacer frente a la coyuntura a través de un Plan Anti crisis para el año 2009, cuyo objetivo es generar confianza en la inversión y el consumo, que prevé en principio un desembolso de 10 mil

millones de soles (aproximadamente 3.226 millones de dólares) para promover el empleo y sostener el crecimiento económico.

Entorno de negocios y comercialización

Consideraciones generales

Los canales de distribución están identificados según el volumen y la forma de ofrecer el producto, en este contexto existen varios tipos de canales: el tradicional, el moderno, los stockistas y mayoristas.

Los puntos de venta al por menor se concentran en Lima donde el ingreso medio es cuatro veces mayor que en el resto del país aunque comienza a perfilarse una expansión hacia las ciudades más importantes del interior (Trujillo, Arequipa).

En Perú el canal de distribución más significativo (a diferencia de otros países más desarrollados) es el canal tradicional con un 69% del total comercializado. El canal Tradicional abarca a los mercados minoristas, los Mayoristas, y los almacenes. Estos son generalmente abastecidos por Distribuidores.

Prácticas Comerciales

Los diferentes importadores peruanos adquieren sus productos directamente en el país de origen vía negociación con el exportador.

La información de las diferentes posibilidades de importación es recibida vía ofertas exportables por comunicado de las secciones comerciales de las diferentes embajadas ubicadas en territorio peruano, por búsqueda de los encargados del área comercial de la empresa en páginas Web especializadas o por información brindada por las diferentes cámaras de comercio que existen en Lima.

Estándares de Calidad, Etiquetado y Certificaciones

Para las importaciones peruanas cada empresa establece el estándar de calidad para el producto que va a adquirir, pero manteniendo un mínimo regulado por el Estado Peruano con la ayuda de las siguientes instituciones.

- Secretaría Nacional de Sanidad Agraria
- Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas
- Dirección General de Salud Ambiental
- Red Sudamericana de Información Sanitaria Agropecuaria

Transporte y Comunicaciones

La red vial en el Perú está compuesta por más de 70,000 km. de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace. Estas rutas están a cargo de PROVIAS, organismo descentralizado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, quien tiene la función

mantener y ampliar dichas vías. Por la calidad y el tipo de vehículos que las recorre podemos clasificarla en 3 categorías: autopistas, carreteras asfaltadas y caminos afirmados.

.En Perú existen cerca de 300 km. de autopistas que corresponden a los tramos de acceso norte y sur a Lima a través de la Carretera Panamericana, concesionadas y con pago de peajes.

La mayor parte de las vías de comunicación terrestre en Perú son caminos afirmados construidos en base a tierra y ripio

Perú tiene 24 puertos, de los cuales 19 son marítimos, 4 fluviales y 1 lacustre; y según el sistema de amarre se dividen en puertos de atraque directo y lanchonaje. Los puertos peruanos están bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos S. A. (ENAPU PERU), entidad descentralizada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones de este país

La red de puertos marítimos en la costa peruana está compuesta por 19 puertos a lo largo del litoral del Pacífico que son los siguientes:

- En el norte: Cabo Blanco, Talara, Paita, Pacasmayo, Eten, Chicama, Salaverry, Chimbote, Besique, Casma y Huarney.
- En el centro: Supe, Huacho, Chancay, Callao y Cerro Azul.
- En el sur: General San Martín, Matarani e Ilo.

El más importante es, sin dudas, el puerto del Callao, a 15 kilómetros de la ciudad de Lima. Este puerto está ubicado en la zona central del litoral peruano, en la Cuenca del océano Pacífico.

Se interconecta con Lima a través de cuatro vías de comunicación terrestre. Sus instalaciones resultan actualmente insuficientes tanto en capacidad como en tecnología para afrontar el flujo diario de embarques y desembarques de productos nacionales y extranjeros. Así por ejemplo, la descarga de un buque de entre 18 y 30 mil toneladas (capacidad mínima y máxima que el puerto puede administrar logísticamente) demora en promedio una semana, mientras que ésta misma actividad toma dos o tres días en cualquier puerto extranjero. Se encuentra actualmente en proceso de expansión y modernización a través de una licitación pública internacional obtenida por un consorcio denominado "Dubai Ports", que agrupa empresas y operadores de Emiratos Árabes y Malasia.

Los ríos, llamados también "las carreteras del Perú", son un medio vial importante para la distribución física, porque muchas localidades carecen de carreteras y aeropuertos.

En noviembre del año 2000, como resultado de varias negociaciones, el consorcio Lima Airport Partners (LAP) se adjudicó la concesión del Aeropuerto Internacional Jorge

Chávez, de Lima. Perú cuenta actualmente con un total de 33 aeropuertos y 28 aeródromos.

El aeropuerto Internacional Jorge Chavez, de Lima, es el más importante del país mientras que el resto es utilizado sobre todo regionalmente, aunque pueden ser operados internacionalmente los aeropuertos de Arequipa, Cusco, Chiclayo, Iquitos, Juliaca, Pisco (alternativo), Pucallpa, Talara, Tacna y Trujillo. Los aeropuertos más importantes, según el total del movimiento general de operaciones son Lima, Nazca, Cusco, Pucallpa, Arequipa, Chiclayo, Trujillo e Iquitos.

También en este sector se procederá durante 2009 a licitaciones públicas para la actualización y aprovisionamiento de varios aeropuertos regionales a través del sistema de concesiones como ocurre con el Aeropuerto Jorge Chavez.

La Red Ferroviaria del Perú alcanza actualmente a 1691 kilómetros y está compuesta por el Ferrocarril del Centro, el Ferrocarril del Sur y el Ferrocarril del Sur-Oriente. Dichos ferrocarriles, estuvieron administrados por la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENAFER), la cual en el año 1993 fue incluida al proceso de Promoción de la Inversión Privada en las empresas del Estado, al ser declarada de preferente interés nacional. El Ferrocarril Central es el principal medio de transporte de los productos minerales en la región central del país, cubre importantes áreas mineras ubicadas en el departamento de Pasco, Junín y Lima.

La industria de telecomunicaciones cambió drásticamente desde la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y su adquisición en 1994 por Telefónica de España (hoy en día Telefónica).

Cuando se abrió el mercado de las telecomunicaciones entraron diversas empresas al sector. Durante los primeros años sólo ingresaron para el rubro de telefonía móvil empresas como Bellsouth, Nextel y TIM, las cuales invirtieron casi 1,000 millones de dólares. Actualmente empresas como AT & T, Americatel Perú S.A., Telefónica, Nextel Telmex y Claro brindan red de cobertura, calidad de servicio y se han ampliado el ofrecimiento de servicios tales como el acceso a Internet, la telefonía móvil, de larga distancia y la satelital.

En el campo de las telecomunicaciones, el Gobierno está abocado a la promoción de inversionistas privados con el objeto de mejorar el servicio de la telefonía fija y móvil, así como en el grado de penetración del uso del Internet, principalmente en las zonas más alejadas del país.

Comercio bilateral entre Perú y Argentina

Aspectos generales

Las relaciones comerciales entre Argentina y Perú se rigen por el Acuerdo de Complementación Económica Nro. 58 Perú - MERCOSUR (ACE-58) en vigencia desde el 1/1/06, que incluye un programa de liberación arancelaria entre las partes. En lo que respecta al comercio bilateral específicamente, existen cronogramas de desgravación de los productos negociados en un plazo de 10 años, incrementándose año tras año.

Al respecto, el intercambio comercial ha tenido un crecimiento sostenido en ambos países a lo largo de los últimos seis años (2003-2008), aunque se mantiene tradicionalmente deficitario para Perú, patrón que responde a cuestiones de tipo estructural.

Este desequilibrio ha sido originado por la necesidad del Perú de importar alimentos de origen agropecuario, es decir: granos, carnes y otros productos del mismo rubro que son adquiridos de manera prioritaria. Asimismo, se registran compras de petróleo y derivados, como también de manufacturas de diverso tipo.

Cabe considerar que, con la reciente implementación del TLC con EE.UU., algunos productos importados por Perú -caso del maíz y los cereales- son susceptibles de ser reemplazados por similares de origen norteamericano, lo cual implicaría un desvío de comercio y una disminución de compras a nuestro país.

Debido a la importancia que reviste el mercado peruano para la Argentina, se han realizado numerosas misiones comerciales de empresarios argentinos a la ciudad de Lima, en una proporción mayoritariamente conformada por PyMEs. En el 2007 se han realizado 15 misiones y en 2008 otras 17. De todos modos, este demostrado interés de sectores empresariales argentinos no es recíproco en términos de recepción de empresas peruanas en Argentina.

Acceso al mercado

Sistema Arancelario

El Estado Peruano es el que fija e impone los aranceles para el ingreso de los diferentes productos a su territorio. La entidad estatal responsable de vigilar, difundir y hacer cumplir esta normativa es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria por medio de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas.

La Ley General de Aduanas establece el régimen legal aplicable a las importaciones y exportaciones. No existen restricciones a estas operaciones. Por excepción, debido a razones de seguridad o salud pública, la importación de algunos

bienes puede estar prohibida (ejemplo algunos animales, pesticidas, bienes usados, etc.) Esta prohibición debe basarse en norma con rango de ley.

En general las importaciones están sujetas al pago de derechos Ad Valorem CIF e Impuesto al Valor Agregado (denominado en el Perú Impuesto General a las Ventas – IGV). Se aplican las normas de la OMC sobre valoración de importaciones.

La Ley General de Aduanas recoge procedimientos para facilitar el comercio exterior, autorizando la suspensión de pago de derechos e impuestos a la importación de bienes que ingresan por un período para transformarse y reexportarse. Un ejemplo son los regímenes de admisión temporal.

Asimismo, la Ley contiene normas que autorizan la importación de bienes con suspensión del pago de impuestos y derechos para propósitos o usos específicos, por un determinado período (importación temporal).

Datos útiles

- La diferencia de horario con Argentina (ciudad de Buenos Aires) es de -3 hrs. en verano y de -2 hrs. en invierno.
- El cambio de moneda extranjera es libre en todo el Perú, tanto Dólares como Euros pueden ser fácilmente cambiados en todos los Bancos, Casa de Cambio y Hoteles.
- El horario Bancario es de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 hrs. en horario corrido y los sábados de 09:00 a 13:00 hrs.

Perfil del sector del calzado peruano

El sector del calzado peruano, está conformado mayormente por micro empresas ubicadas principalmente en Lima, Trujillo y Arequipa.

La ciudad de Trujillo³⁸ es uno de los centros más importantes de producción de calzado en el Perú. Se calcula que unas cien mil personas dependen de su manufactura

El sector cuero y calzado de Trujillo, es un conglomerado de más de 2.000 pequeñas y microempresas productoras de calzado, incluyendo a 300 abastecedores de materiales y componentes, cerca de 500 tiendas comercializadoras, servicios especializados como modelaje, seriado, cosido de plantas, desbastado, fabricantes de etiquetas, cajas, etc. Asimismo ocupa a miles de trabajadores, generando ingresos para cerca de 100,000 personas considerando a las familias.

El calzado de Trujillo se vende en todo el país a través una extensa red comercial y se calcula que en esa ciudad se produce cerca del 50% del calzado del Perú.

³⁸ www.cueromoda.com – Informe: Desarrollo y crisis de un modelo, agosto 2009

El crecimiento del sector cuero y calzado de Trujillo ha tenido lugar en un contexto económico y político marcado por el aislamiento del país dentro de un esquema de protección del mercado interno. Estas condiciones, sin embargo, han variado radicalmente a partir de los años 90. El Perú como toda Latinoamérica, se enfrentó a un nuevo patrón de competitividad internacional basado en la apertura de los mercados, la internacionalización de la economía y un nuevo esquema organizativo y técnico-productivo flexible. El constante aumento de las importaciones, especialmente de los países asiáticos, ha generado una perspicaz competencia y ha puesto en peligro a un gran número de empresas del sector que generan empleo e ingresos a la población

Como resultado de este proceso, las empresas de menor tamaño y capacidad han cerrado, mientras aquellas con mejores condiciones organizativas y tecnológicas tienen más oportunidades. Se requiere por tanto de un intenso proceso de modernización del sector en la cadena productiva con capacidad para mejorar la calidad de la mano de obra, los procesos productivos tanto en gestión como en tecnología enlazando y articulando los cambios en las empresas.

En el Perú, hace 15 años, los productores de calzado de los distritos El Porvenir, Florencia de Mora, La Esperanza y El Milagro, ubicados en la provincia de Trujillo (región la libertad), llegaban a elaborar nada menos que nueve millones de pares de calzado al año, logrando así abastecer gran parte del mercado interno e incluso internacional.

En la actualidad, los comerciantes agrupados en 2.800 unidades productivas solo producen anualmente la bajísima cifra de 1.728.000 pares. Debido a esta situación, se firmó un convenio entre la municipalidad distrital de El Porvenir, la municipalidad provincial de Trujillo, la ONG italiana Pits, el fondo italo peruano y el Ministerio de la producción, para incrementar la cantidad de calzado en cifras competitivas, tanto para el abastecimiento local como para la exportación.

Uno de los acuerdos contemplados fue la construcción del centro de investigación en arte, cultura y moda de calzado y un centro piloto para mejorar el nivel de competitividad de las mypes de calzado y afines.

De igual manera, ahora que el tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos es una realidad, el convenio pretende también capacitar a los confeccionistas para que puedan competir eficientemente con otros mercados.

Cabe destacar que las mayores importaciones de calzado Proviene de China y Brasil y con relación a los calzados de Cuero natural, Italia y Argentina se presentan como principales proveedores.

Condiciones de ingreso al mercado peruano de calzado³⁹

Considerando los aspectos operativos, las importaciones de calzado requieren las descripciones mínimas de importación que son de aplicación obligatoria para las mercancías que se clasifican en las siguientes partidas del sistema Armonizado: 6401 – 6402 – 6403 – 6404 – 6405 (unidades comerciales: docenas (12u) y pares (2u), nombre comercial, marca comercial, modelo, características (composición de la parte superior, composición de la planta, composición del forro, usuario del calzado o talla, construcción del calzado).

En cuanto al arancel vigente de importación en Perú es del 17% ad valorem, cuya base imponible es el valor CIF de la mercadería.

Para realizar operaciones de importación los interesados deben registrarse en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), quien les otorgará un certificado que acredita su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.

En lo concerniente al régimen tributario no aduanero, en Perú se aplica un Impuesto General a las Ventas, el cual es un impuesto que grava la venta en el país de bienes muebles; la prestación o utilización de servicios; los contratos de construcción y la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos; y la importación de bienes.

En la importación de bienes el impuesto se aplica sobre el valor en aduana determinado con arreglo a la legislación pertinente más los derechos e impuestos que afecten la importación, con excepción del Impuesto General a las Ventas.

La tasa general de este impuesto es del 17% y están exoneradas del pago las importaciones de ciertos bienes del reino animal y vegetal; abonos; libros; lanas y pieles finas; algodón; oro; ciertos vehículos automóviles; entre otros. Tampoco está gravada con este impuesto la venta e importación de los medicamentos y/o insumos necesarios para la fabricación nacional de los equivalentes terapéuticos que se importan (mismo principio activo) para tratamiento de enfermedades oncológicas, del VIH/SIDA y de la Diabetes, efectuados de acuerdo a las normas vigentes.

³⁹ www.aladi.org

Tabla 2: Estadísticas de Perú

PERÚ	
Población (2008)	
Población masculina total	14.453.000
Población masculina a partir de los 20 años	8.673.000
Población en las dos áreas metropolitanas principales (2008)	
Lima y Arequipa	30,60%
Estructura de la población ocupada urbana masculina por grupos ocupacionales (2008)	
Profesionales, técnicos y trabajadores asimilados	17,50%
Directores, Funcionarios públicos superiores	0,80%
Personal administrativo y trabajadores asimilados	4,40%
Comerciantes y vendedores	14,30%
Trabajadores de los servicios	14,20%
Trabajadores agrícolas, forestales y cazadores	13,80%
Obreros no agrícolas, conductores de máquinas y vehículos de transporte y trabajadores asimilados	35,00%
Tasa de desempleo (2008)	
Tasa de desempleo masculino	6,80%
Producto interno bruto 2008	
PIB a precios constantes (moneda nacional)	\$ 191.447.000.000,00
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	9,84%
PIB per cápita, a precios constantes (moneda nacional)	\$ 6.681,61
Tipo de cambio (2009)	
Soles por Dólar	\$ 2,89
Consumo de calzado	
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	2,4
Comercio Exterior ítem 6403510000⁴⁰ año 2008	
Importaciones (U\$D)	\$ 200.000,00
Exportaciones (U\$D)	\$ 179.000,00
Arancel de importación	17%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEPAL, FMI, Aladi y Serma.

40

Capítulo: 64 - Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos

Partida: 6403 - Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural

Ítem: 6403510000 - Que cubran el tobillo

4.5.2 BOLIVIA⁴¹

Organización política y administrativa

El nombre oficial de Bolivia es Estado Plurinacional de Bolivia, y su fecha nacional es el 6 de agosto. Cuenta con una Capital Constitucional que es la ciudad de Sucre y una Capital Administrativa que es la ciudad La Paz.

Bolivia reconoce como idiomas oficiales el castellano y las lenguas nativas de cada región. En cuanto a los cultos religiosos el Estado acepta y garantiza la libertad de religión.

Su tipo de gobierno es democrático, participativo, representativo y comunitario. La Constitución Política Boliviana establece la división del Estado en cuatro órganos independientes, el Órgano Ejecutivo Presidente y Vicepresidente, elegidos mediante sufragio directo para un término de 5 años, reelegibles para un período inmediato. A la cabeza del poder Ejecutivo, se encuentra el Presidente de la República. El Gabinete de ministros es nombrado por el Presidente,

La Asamblea Legislativa Plurinacional está formada por la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados. . Ambas elegidas por un período de 5 años.

El Órgano Judicial y Tribunal Constitucional Plurinacional está Compuesto por el Tribunal Supremo de Justicia, integrado por Magistradas y Magistrados. Los mismos son elegidos por voto universal.

El Órgano Electoral Plurinacional está compuesto por el Tribunal Supremo Electoral, integrado por siete miembros elegidos por dos tercios de votos en la Asamblea Legislativa Plurinacional. La duración de sus funciones es de seis años sin posibilidad a reelección.

El país está dividido en 9 departamentos (Beni, Cochabamba, Chuquisaca, La Paz, Oruro, Pando, Potosí, Tarija y Santa Cruz.), 112 provincias, 314 secciones de provincias, 1,384 cantones.

Los departamentos se encuentran administrados por las Prefecturas de Departamento, compuesto por el Prefecto, elegido por voto popular, como órgano ejecutivo y el Consejo Departamental con facultades resolutorias, nominativas y administrativas del departamento. Las provincias son dirigidas por un Sub-prefecto, subordinado al Prefecto. La sección de provincia corresponde a la Municipalidad, compuesta por el Alcalde como autoridad superior, y el Consejo Municipal presidido por éste, que conforma un órgano resolutorio, nominativo y fiscalizador. El cantón es dirigido por el Agente Cantonal o Municipal, el mismo que es elegido por la comunidad.

⁴¹ www.argentinatradenet.gov.ar - Guía de negocios Bolivia, Febrero 2009

Información general

Descripción geográfica

La superficie de Bolivia es de 1.098.581 km², lo que la sitúa en el quinto rango de los países de América del Sur y 28 rango mundial.

El territorio boliviano se divide en tres zonas distintas, la zona andina que representa el 28% del territorio y, se caracteriza por su relieve montañoso y por una amplia meseta más conocida como el Altiplano. Pese a su clima hostil es la zona más habitada del país.

La zona sub andina (13% del territorio) está constituida sobre todo por valles templados como Cochabamba. El clima es agradable con temperaturas constantes (20 grados aproximadamente) todo el año.

Las planicies representan la parte más importante del territorio (56%). Esta zona, compuesta en parte por la cuenca amazónica, está atravesada por numerosos ríos. El clima es tropical con una importante temporada de lluvias. El estereotipo de la Bolivia montañosa, entonces se contrapone a una extensa parte del país plana y tropical.

Población y centros urbanos

La población total de Bolivia, según datos del Censo 2001, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, es de 8.274.325 habitantes. Los centros urbanos de Bolivia son las capitales departamentales principalmente, resaltando tres de ellas por el movimiento económico que generan: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Las estimaciones más recientes del Instituto Nacional de Estadística hacen mención de 8,274 millones de habitantes, lo que corresponde a una densidad de 7,5 habitantes por km², pero esta cifra esconde grandes diferencias de acuerdo con la distribución poblacional del territorio. Alrededor de 70% de la población vive en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Infraestructura y transporte

Bolivia cuenta con una infraestructura ferrocarril de 3.691 Km en vías. En tanto que no cuenta con puertos marítimos, sin embargo, dispone de concesiones portuarias en la Argentina (Rosario), Brasil, Chile (Arica) y Paraguay. Además, usa los puertos peruanos de Iloy Matarani.

Una extensión total de 10.000 km de canales comercialmente navegables, concentrados mayormente en el oriente boliviano: la Hidrovía Paraguay – Paraná.

Bolivia cuenta con aeropuertos internacionales situados en las siguientes ciudades: La Paz, Cochabamba, Santa Cruz de la Sierra y Tarija. El resto de las capitales de departamento cuentan con aeropuertos domésticos.

Economía

Coyuntura económica

La economía boliviana, que se basó en la minería hasta los años sesenta, siguiendo la corriente de la época, emprendió un proceso de sustitución de importaciones y de alta participación del Estado en la economía. Luego de la hiperinflación de 1985, la conducción económica dio un giro, se privatizaron las empresas estatales, se liberalizaron los mercados y desde esa época los grandes números de la economía se mantienen estables.

Sin embargo, el país ha tenido problemas con el crecimiento, sobre todo luego de la crisis de la minería, en los años ochenta, cuando los hidrocarburos y la agricultura de exportación (soja en Santa Cruz para el mercado andino, fundamentalmente), no llegaron a compensar su caída.

La erradicación de la coca ilegal también tuvo consecuencias en el nivel de actividad. En los últimos años, la economía boliviana entró en una etapa de muy bajo crecimiento o directamente de recesión, reflejo también de los procesos de los países vecinos. Esto generó alta tasa de desempleo, mayor informalidad y niveles crecientes de mora bancaria por parte de las empresas. La situación macroeconómica y sobre todo monetaria, sin embargo, se ha mantenido encarrilada, a pesar del pequeño tamaño de la economía.

En enero de 2006 asumió la Presidencia el líder socialista Evo Morales Ayma, que dentro de su plan económico de Gobierno empezó nacionalizando los hidrocarburos generando una reacción en las empresas inversoras petroleras, principalmente de capitales europeos y brasileños.

En esa gestión, la economía boliviana tuvo un crecimiento de 4,63%, con un crecimiento del PIB bastante favorable, siendo el más alto de los últimos ocho años.

El sector externo coadyuvó a este crecimiento, por la dinámica de la economía mundial y el desempeño positivo de las principales economías del mundo y el crecimiento de la economía en la región de Asia, sobre todo en China.

La coyuntura política que actualmente vive Bolivia, con posiciones marcadas entre occidente y oriente, ha afectado a la inflación y al Índice de Precios al Consumidor, además de los fenómenos naturales han afectado al aparato productivo, sobre todo en el oriente del país.

En 2008 los problemas políticos e internacionales (crisis económica global), han ido mermando la economía boliviana y las relaciones económicas internacionales del país. La baja de la demanda de minerales y la pérdida de mercados están causando

conflictos sectoriales con el gobierno por falta de políticas exteriores en materia de suplantar los mercados perdidos y encontrar nuevos nichos de mercado.

Principales sectores de actividad

Hasta 1985 el principal sector de actividad en Bolivia era la minería, principalmente la extracción de estaño y plata. Con la baja de los precios internacionales de los minerales en ese año, el sector minero dejó de ser el principal sector productivo.

En la actualidad, los sectores dinámicos de la economía boliviana son los hidrocarburos – gas en especial – y la agricultura de la soja, con su industria aceitera. La minería, sin embargo, no puede dejar de considerarse, especialmente tomando en cuenta que en los últimos años han ido subiendo los precios de la plata y el estaño. La industria de la madera y sus manufacturas también es importante.

Recientemente – y debido al alza de los precios de los minerales -, Bolivia nuevamente se ha ubicado en el contexto internacional minero debido principalmente a las reservas del Mutún en el oriente boliviano, recientemente licitadas, y el descubrimiento de reservas de plata en el departamento de Potosí (San Cristóbal).

La actividad económica que presentó mayor variación positiva fue la de Minerales Metálicos y No Metálicos, con un crecimiento del 56,26%. La Industria Manufacturera presentó mayor participación en el PIB, con el 16,88%.

Moneda y finanzas

La moneda oficial en Bolivia es el boliviano⁴². Las transacciones internacionales y algunas nacionales con las que se trabaja es el dólar estadounidense. El Banco Central de Bolivia es el ente autorizado para dictar las políticas monetarias de Bolivia.

Intercambio comercial bilateral Bolivia-Argentina

En el año 2009, al primer trimestre, la balanza comercial de la Argentina con Bolivia muestra un superávit por U\$D 19 millones, hasta ahora único saldo comercial positivo para Bolivia.

Al primer trimestre de 2009, las importaciones bolivianas de productos de origen argentino alcanzaron un valor de U\$D 153,1 millones, con un crecimiento de 6,7% con respecto al mismo período del año 2008.

La categoría con mayor participación en las importaciones bolivianas de Argentina, en este período, fue la de Alimentos y bebidas, con una participación porcentual de 40,5%. A continuación se ubicaron las categorías de Suministros Industriales, con una participación del 36,7% y Bienes de Capital, con un 10,4%.

La importación de productos de la Industria Manufacturera representó 93,4% del valor de las importaciones registradas al primer trimestre de 2009, con un incremento del 8,1% con respecto a similar período de 2008.

⁴² El tipo de cambio es equivalente a 7,07 Bs/ U\$D

La Argentina se constituye, al primer trimestre de 2009, en el segundo país exportador a Bolivia, después de Brasil.

Acceso al mercado

La importación y nacionalización de todas las mercaderías en Bolivia, están reguladas por varias normas jurídicas; las importaciones están sujetas al pago de Derechos Ad-Valorem (Gravamen Arancelario Consolidado), entre 5 y 35 % sobre el valor CIF. En el caso de bienes de capital, pagan del 0 al 5 % sobre el valor CIF de la mercadería. El pago del G.A.C. se realiza según el medio de transporte utilizado. Se pagará sobre el valor CIF Frontera (que incluye el flete hasta frontera), si el medio de transporte utilizado es el terrestre, y se pagará sobre el valor FOB aeropuerto origen, si el medio de transporte es vía aérea. A este valor se agregará el 25 % y el costo de seguro

Asimismo, las personas autorizadas para realizar despachos aduaneros ante la Administración Aduanera son los dueños, consignatarios, remitentes o destinatarios; a través de un despachante de aduana en las diferentes modalidades de despacho aduanero (salvo excepciones) y la oficina de Despachos Oficiales del Ministerio de Hacienda.

Estructura de comercialización

Los canales de distribución en general son a través de distribuidores y representantes, de acuerdo al rubro de la mercancía a importar. En el caso de alimentos, además de existir importadores y distribuidores directos, el contacto directo con supermercados es aconsejable, ya que estos buscan contactarse directamente con las industrias y no así a través de intermediarios. Este caso también se aplica para insumos para el hogar y materiales de limpieza en general.

El comercio en Bolivia tiene porcentajes muy altos en cuanto a la informalidad, es decir, el contrabando de mercancías, principalmente a través de las fronteras con Chile y Perú (mercaderías generales y electrónicas provenientes del Extremo Oriente). A estos orígenes se sumó el creciente contrabando desde la Argentina, a partir de 2002. Las mercancías entradas de contrabando son mayormente comercializadas en los mercados populares, que se caracterizan por su informalidad (no emiten facturas comerciales) y es donde la mayor parte de la población se dirige. Estas importaciones informales se dan en los rubros alimenticios, insumos para el hogar, prendas de vestir y artefactos electrodomésticos en su mayoría, siendo que los rubros estrictamente industriales se manejan con importaciones legales. Las importaciones formales se efectúan en su mayoría a través de distribuidores mayoristas y representantes, o, como en el caso de alimentos, a través de los supermercados.

Datos útiles

El horario de trabajo para el sector público es de 8:30 a 17:00. Algunas empresas e instituciones toman el mismo horario o de 8:30 a 12:30, con un intermedio para el almuerzo y por la tarde de 14:30 a 18:30.

En materia de vacaciones, en el caso que sean colectivas (toda la empresa), generalmente es en diciembre para las festividades de fin de año. En otro caso, depende del acuerdo entre el o los empleadores y los empleados.

Perfil del sector del calzado boliviano

Si bien existe producción local, concentrada industrialmente en dos o tres empresas, gran parte del mercado está cubierto por productos importados. La producción local concentra a tres industrias y el resto a artesanos y microempresas, estas en 2008 produjeron 7.000.000 de pares.

El principal proveedor, como país, en los últimos años es China, con una ventaja marcada sobre el resto. Brasil, Argentina y Chile son otros de los proveedores con una continuidad de ventas promedio hacia Bolivia. Sin embargo, vale aclarar que la mayor parte del comercio de calzados se lo realiza en mercados populares, donde los productos ingresan de manera ilegal (contrabando) y estas importaciones no son registradas por la Aduana (en cuanto a estadísticas) ni por el Instituto Nacional de Estadística (INE). En este mercado se concentran mayormente productos procedentes de países como Chile, Brasil, España e Italia, con precios bastante competitivos en relación a las boutiques y tiendas especializadas. Es de esta manera que los precios al consumidor varían de acuerdo al lugar de expendio del producto, incluso en relación a la producción local.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el tipo de calzado que se quiera ingresar al mercado. Es decir, los calzados para climas cálidos (sandalias y calzados de tela), tiene como potencial mercado la región oriental del país incluyendo la zona de los valles, éstas regiones incluyen a los departamentos de Santa Cruz, Cochabamba, Beni, Pando, Tarija y Chuquisaca. En contraste, la región occidental, formada por los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí, por su clima un tanto frío y seco, es un mercado para calzados cerrados y, en el caso de calzados femeninos, con mucha demanda por botas altas, por ejemplo.

Dependiendo del lugar de venta y de la procedencia del calzado, además del tipo de calzado, los precios del calzado de vestir para varón varían entre los 250 Bolivianos para el de origen nacional y 650 Bolivianos para los importados.

Condiciones de ingreso al mercado boliviano de calzado⁴³

El comercio entre Argentina y Bolivia se rige por el Acuerdo de Complementación Económica N° 36 entre los Estados partes de MERCOSUR y el Gobierno de Bolivia. Según este Acuerdo el arancel vigente para los productos de origen MERCOSUR es del 20%, cuya base imponible es el valor en aduana de las mercaderías.

En cuanto a los requisitos administrativos para la importación, la Aduana Nacional de Bolivia establece que para incursionar en las labores de importación, las personas naturales o jurídicas interesadas deberán disponer de su número de identificación o del Registro Único de Contribuyentes (RUC); elementos que son exigidos por la Aduana para ser incorporados en el formulario de declaración aduanera respectivo.

En lo relativo al régimen tributario no aduanero, las mercancías se encuentran gravadas por el Impuesto al Valor Agregado, el cual posee una tasa general única del 13%, que se aplica a la venta de bienes muebles; los contratos de obras y la prestación de servicios; y la importación definitiva de bienes muebles. En el caso de las importaciones este impuesto debe ser abonado por quienes realicen en nombre propio importaciones definitivas.

Este gravamen se aplica sobre el valor CIF Aduana establecido por la liquidación o en su caso la reliquidación aceptada por la aduana respectiva mas el importe de los derechos y cargos aduaneros y toda otra erogación necesaria para efectuar el despacho aduanero.

⁴³ www.aladi.org

Tabla 3: Estadísticas de Bolivia

BOLIVIA		
Población (2008)		
Población masculina total		5.202.000
Población masculina a partir de los 20 años		2.735.000
Población en las dos áreas metropolitanas principales (2008)		
La Paz		17,20%
Santa Cruz		13,50%
Estructura de la población ocupada urbana masculina por grupos ocupacionales (2008)		
Profesionales, técnicos y trabajadores asimilados		20,50%
Directores, Funcionarios públicos superiores		3,40%
Personal administrativo y trabajadores asimilados		4,90%
Comerciantes y vendedores		13,40%
Trabajadores de los servicios		
Trabajadores agrícolas, forestales y cazadores		4,40%
Obreros no agrícolas, conductores de máquinas y vehículos de transporte y trabajadores asimilados		53,40%
Tasa de desempleo (2008)		
Tasa de desempleo masculino		9.7%
Producto interno bruto 2008		
PIB a precios constantes (moneda nacional)	\$	30.264.000.000
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)		6,10%
PIB per cápita, a precios constantes (moneda nacional)	\$	3.018,06
Tipo de cambio (2009)		
Bolivianos por Dólar	\$	7,07
Consumo de calzado		
Consumo per cápita de calzado (pares por año)		2,4
Comercio Exterior ítem 6403510000⁴⁴ año 2008		
Importaciones (U\$D)	\$	95.000,00
Exportaciones (U\$D)	\$	6.000,00
Arancel de importación		20%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEPAL, FMI, Aladi y Serma.

44

Capítulo: 64 - Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos

Partida: 6403 - Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural

Ítem: 6403510000 - Que cubran el tobillo

4.5.3 URUGUAY⁴⁵

Aspectos Generales

Geografía

Uruguay está ubicado en América del Sur, sobre la costa atlántica entre Brasil al noreste y Argentina al oeste. Tiene una superficie de aproximadamente 176.000 km² excluyendo las aguas territoriales.

Si bien es uno de los países más pequeños en superficie de América del Sur, es uno de los países de mayor desarrollo relativo y ocupa una posición privilegiada en la región que conforma el MERCOSUR. Está ubicado en el centro de la zona eje de este bloque comercial: aquella que une San Pablo con Buenos Aires. Está bien comunicada con los países limítrofes, tanto por vía terrestre como fluvial y marítima.

Las ciudades más populosas son Montevideo, que es la capital y el puerto más importante; Paysandú y Salto, sobre la costa del Río Uruguay y Las Piedras, cerca de Montevideo. Punta del Este, sobre la costa atlántica, a 120 kilómetros de Montevideo, es uno de los balnearios más conocidos en América del Sur, sumamente activo en la temporada estival (enero y febrero).

Población Y centros urbanos

La población del Uruguay es de 3.241.003 hab., de los cuales cerca de 1,4 millones vive en Montevideo y sus alrededores. Para el conjunto del país aproximadamente el 89% de la población es urbana.

No existe población indígena; un alto porcentaje de los uruguayos son descendientes de inmigrantes europeos, principalmente españoles e italianos.

Infraestructura, transporte y comunicaciones

Entre las características principales de la infraestructura de apoyo del país se destacan, la ubicación estratégica de Uruguay en el centro del MERCOSUR, que lo convierte en el enlace natural para las comunicaciones entre los países miembros. Otra característica es el puerto de Nueva Palmira, situado en el extremo sur de la Hidrovía Paraguay-Paraná, el cual es un punto estratégico para el ingreso y egreso de mercaderías hacia el centro del continente. Y por último los servicios de telecomunicaciones, energía y agua se encuentran disponibles sin restricciones en todo el país, con muy buenos niveles tecnológicos

Por su ubicación geográfica Uruguay es un enlace permanente de comunicaciones terrestres y marítimas entre los países del MERCOSUR, especialmente

⁴⁵ www.argentinatradenet.com –Guía de negocios Uruguay, febrero 2009

Argentina y Brasil; situación que responde a su inserción estratégica entre las áreas más ricas y desarrolladas de sus países vecinos.

Uruguay ha desarrollado ventajas competitivas en la provisión de servicios. En particular, su sistema de transporte cuenta con infraestructuras existentes y en pleno desarrollo que lo habilitan para atender la demanda de transporte de los fuertes flujos de intercambios entre los países miembros del MERCOSUR y de los requerimientos particulares de los países de la región para sus intercambios internacionales.

La red vial nacional cuenta con 8.696 km. de carreteras de dos o más carriles según el Ministerio de Transportes y Obras Públicas, que se distribuyen en los 175.016 km² de territorio, lo que significa uno de los más altos índices de accesos a diferentes partes de una región de América Latina. La característica principal es que la mayoría de las carreteras confluyen en la capital, Montevideo. No existen autopistas en Uruguay.

El transporte internacional de carga se efectúa sin restricciones a través de diversos pasos de frontera entre Uruguay, Argentina, Brasil, Chile y Paraguay, con una flota disponible sin limitaciones.

Las interconexiones con los países vecinos se realizan a través de diversos pasos de frontera: con Argentina existen tres puentes sobre el Río Uruguay en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, mientras que con Brasil las carreteras se unen en las ciudades de Artigas, Rivera, Río Branco y Chuy.

La red ferroviaria del Uruguay es de trocha estándar, de vía simple, excepto 11 Km. de doble vía en el acceso a Montevideo. El intercambio con Argentina se realiza sin cambio de trocha mientras que con Brasil es necesario el cambio. El sistema es operado por la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE), una empresa estatal autónoma, que actualmente está abierta a la participación de operadores privados para el transporte de carga.

La red está estructurada en tres líneas troncales que confluyen en la nueva Estación, contigua al Puerto de Montevideo, al cual se accede en forma directa desde el sistema ferroviario.

El Puerto de Montevideo, principal puerto nacional, recibe líneas navieras de todo el mundo y concentra el comercio de exportación, importación o tránsito. Es la primera y única terminal de la costa atlántica de Sudamérica que opera bajo un régimen de Puerto Libre.

El Puerto de Montevideo es una terminal cuyo recinto portuario es una zona de exclusión aduanera donde, a través de operadores privados, es posible acceder a diversos servicios de nivel internacional: terminal de contenedores, almacenamiento, etc.

Las principales instalaciones aeroportuarias están ubicadas en las zonas de mayor concentración de población e infraestructura turística (Montevideo y Punta del Este).

El Aeropuerto Internacional de Carrasco está ubicado al Este de Montevideo, a 18 km. del centro de la ciudad, es la principal terminal aérea del Uruguay. La cobertura intercontinental en él se realiza a través de 14 aerolíneas internacionales, que cumplen servicios regulares de pasajeros y carga aérea en forma diaria.

El sistema telefónico uruguayo es 100% digital desde 1997, gracias a los esfuerzos por mejorar de la empresa monopólica estatal de telecomunicaciones ANTEL. Uruguay fue el primer país en toda América (incluido Estados Unidos) en poseer este estatus. Hay aproximadamente un millón de teléfonos fijos, 29,5 líneas por cada 100 habitantes, lo que constituye la más alta densidad en telefonía fija de Latinoamérica.

Organización política y administrativa

Uruguay está organizado políticamente como una República con sistema presidencial. El Estado se organiza en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

De acuerdo a la Constitución vigente los miembros del gobierno son elegidos cada 5 años por un sistema de sufragio universal. El Poder Ejecutivo es ejercido por un Presidente y un gabinete de 13 ministros.

El Poder Legislativo está constituido por la Asamblea General o Parlamento, compuesto de dos cámaras, una Cámara de Senadores electa a nivel nacional y una Cámara de Diputados, elegidos en base a representación proporcional.

El Poder Judicial es ejercido por la Suprema Corte de Justicia, los Tribunales y los jueces con alcance nacional. Los miembros de la Suprema Corte de Justicia son elegidos por la Asamblea General; los miembros de los tribunales por la Suprema Corte de Justicia con venia del Senado, y los jueces son designados directamente por la Suprema Corte de Justicia.

Geográficamente, Uruguay se divide en 19 departamentos cuyas administraciones locales reproducen la división de Poderes Ejecutivo y Legislativo. Cada departamento elige sus propias autoridades, también por un sistema de sufragio universal. Los gobiernos departamentales son responsables esencialmente de la administración de los asuntos de cada departamento, excluyendo justicia, educación, salud, seguridad, política exterior, defensa, y las responsabilidades fundamentales en materia económica y financiera, que se administran a nivel nacional.

Nivel de actividad y empleo

Durante 2008 el PIB de la economía uruguaya creció 8,9% en relación a 2007. De esta forma se mantuvo el importante dinamismo de la actividad de los últimos años, completando cinco años consecutivos de crecimiento a tasas muy por encima del promedio histórico.

El consumo del sector privado se expandió en el cuarto trimestre de 2008 a una tasa similar a la del PIB (7,5% interanual), debido a que continuaron verificándose las condiciones que favorecieron el crecimiento del gasto privado en bienes de consumo a lo largo del año (tasas de empleo en máximos históricos, aumentos en términos reales del salario y de los ingresos de los hogares).

El crecimiento de la producción de bienes y servicios en el acumulado del año 2008 fue prácticamente generalizado a nivel de todos los sectores de actividad, salvo el de Electricidad, Gas y Agua. La expansión del PIB fue liderada por la Industria Manufacturera, Transporte y Comunicaciones y por la actividad de Comercio, Restaurantes y Hoteles.

La tasa de desempleo de enero de 2009 para el total de país se ubicó en 7,8%, mostrando una reducción respecto a igual mes del año anterior (-1,03 puntos porcentuales). Este resultado puede explicarse fundamentalmente por factores de demanda, dado que el incremento en la tasa de empleo superó al crecimiento de la tasa de actividad. El crecimiento del empleo a lo largo del año culminado en enero de 2009 fue generalizado. Sin embargo, también se observó un incremento del desempleo en relación al dato de diciembre de 2008 (6,8%). Este resultado se explica por una caída en la tasa de empleo ya que la tasa de actividad no registró cambios sustanciales.

Sistema bancario

La actividad bancaria y financiera en Uruguay está regulada por el Banco Central, quién autoriza la instalación de nuevas entidades.

Una amplia gama de servicios bancarios está disponible sin limitaciones para el inversor extranjero.

Las operaciones off-shore tienen una amplia exoneración impositiva.

El secreto bancario está protegido por ley. No existen limitaciones a la salida o entrada de capitales ni control de cambios sobre operaciones en moneda extranjera.

La moneda oficial de la República Oriental del Uruguay es el Peso Uruguayo, cuyo tipo de cambio es de 20,55 pesos por Dólar.

Intercambio comercial bilateral entre Uruguay y Argentina

Según cifras de la Dirección Nacional de Aduanas, durante el año 2008 Uruguay realizó exportaciones hacia Argentina por 508,7 millones de dólares (32,6% más que en 2007) representando el 8,4% del total exportado. Nuestro país ocupa el segundo lugar de destino de las ventas uruguayas, después de Brasil.

A su vez, Uruguay compró bienes argentinos por 1.360 millones de dólares (29,6% más que en 2007), lo que representa el 21,6% de las importaciones totales de este país. En 2008 Argentina continúa ocupando el segundo lugar en las compras uruguayas, después de Brasil.

El saldo de la balanza comercial argentino – uruguayo 2007, fue superavitario para Argentina en 851,3 millones de dólares (27,8% más que el saldo de 2007, equivalente a 185,2 millones de dólares más).

Acceso al mercado

Sistema Arancelario

El sistema arancelario uruguayo se rige por la Nomenclatura Arancelaria del MERCOSUR, y consta de 5 pares de dígitos.

Actualmente, la escala de aranceles de importación extra zona se encuentra en un rango comprendido entre 0 y 20%, aunque en el caso del azúcar de caña o de remolacha en sus distintas variantes, Uruguay aplica un AEC del 35%.

Regulación de importaciones

De acuerdo a diversos relevamientos efectuados entre los importadores/distribuidores uruguayos de productos argentinos, surgen los siguientes inconvenientes o restricciones no arancelarias que aplica Uruguay a las importaciones desde Argentina:

- En toda importación, el pago del I.V.A. correspondiente, se calcula sobre el importe resultante del precio C.I.F. más el porcentaje de la Tasa Global Arancelaria. A partir de Setiembre de 1996 Impositiva decretó que se adelantara un 10 % más, en el pago, como adelanto del pago del I.V.A. venta.
- Tasa consular, se aplica una tasa sobre el precio CIF de cada despacho de importación. Actualmente, el Decreto del 26 de Enero de 2009 fijó la alícuota de la Tasa Consular aplicable al Valor CIF de los bienes importados en un 2%.
- Decretos 473 y 643 del año 2006. Este régimen se creó como sustituto de Derechos Específicos que existían previamente a partir de citados Decretos dictados en el año 2006. El régimen establecido por Decretos 473/06 del 27 de noviembre de 2006 y 643/06 del 27 de diciembre de 2006, determina la posibilidad de aplicar aranceles de importación a productos de origen argentino que se comprueben son manufacturados en las Provincias argentinas que gozan de regímenes de promoción industrial y además a aquellos cuyos insumos tengan retenciones a la exportación.

Costo de introducción de las mercancías importadas

Las mercancías, para su introducción en el país, deben enfrentar diversos gastos:

- Arancel o Impuesto Aduanero Único, cuando corresponda
- Tasa Consular
- Impuestos Internos (IVA, adelanto IVA, IMESI, COFIS), que las graven
- Tasas de servicios, que cobra la Dirección Nacional de Aduanas
- Proventos y otros costos portuarios
- Proventos correspondientes a servicios fitosanitarios y análisis diversos, cuando corresponda
- Comisión del Despachante de Aduana.

Se debe incluir además los gastos terminales (aéreo, marítimo, carga terrestre), previos a la importación de la mercadería, que depende del medio de transporte y de la forma de compra que se haya concertado (CIF, FOB).

Estructura de comercialización

Canales de distribución

Los canales de comercialización son diferentes para los distintos tipos de productos. En general, existen dos grandes etapas en la comercialización, la *etapa mayorista*, integrada por importadores y distribuidores -frecuentemente son las mismas firmas y la *etapa minorista*.

En los últimos años en el Uruguay, así como en otros países, se han desarrollado exitosamente nuevas modalidades de comercialización minorista, desplazando a las tradicionales. Entre estas modalidades en expansión se encuentran las cadenas de *supermercados* (alimentación, higiene personal y del hogar, varios) y los *Shoppings Centers* (vestimenta, electrodomésticos, tocador, librería, servicios, varios).

Asimismo, se están expandiendo sistemas de venta directa, telemarketing y otras modalidades de comercialización

Por las características del Uruguay se pueden distinguir dos mercados diferenciados:

- **Montevideo**, con más del 40% de la población nacional, es un mercado concentrado geográficamente y con un nivel adquisitivo promedialmente mayor al del resto del país. Los estratos de consumidores de ingresos medios y altos están relativamente más representados en la capital que en el Interior del país.
- **Interior del país**. Es un mercado disperso y con un nivel adquisitivo promedialmente menor. Sin embargo, existen algunas localizaciones del Interior que, por su población y sus niveles de ingresos, pueden constituir un mercado atractivo

Prácticas comerciales

Para efectuar el pago de las mercaderías, la ley uruguaya ofrece una triple opción al importador: comprar sus divisas en plaza; recurrir a fondos que tenga radicados en el exterior; utilizar el crédito que pueda obtener a esos efectos. En los últimos dos casos el Poder Ejecutivo podrá disponer de las limitaciones que estime convenientes.

El régimen de importación se opera con un solo tipo de cambio (dólar comercial tipo vendedor) comunicado por el Banco Central.

Estándares de calidad, etiquetado y certificaciones

Es de carácter obligatorio el etiquetado de productos para el consumo por parte de todo fabricante, fraccionador o importador antes de entregar productos al consumo, deberá aplicar al envase que los contenga, un rótulo donde deberán constar los datos en idioma español.

Datos útiles

- Horario comercial: varía según el comercio, pero se extiende generalmente de las 9 a 20 horas (algunos comercios cierran sus puertas a las 19 horas). Los comercios gastronómicos extienden sus horarios hasta pasada la medianoche.
- Horario de oficinas públicas: 9 a 17 horas.
- Horario de bancos: de 12 a 17 (banca oficial) y de 13 a 17 (banca privada)
- Feriados Nacionales no laborables: 1º de enero, 1º de mayo, 18 de julio, 25 de agosto y 25 de diciembre

Perfil del sector del calzado uruguayo⁴⁶

En Uruguay el conglomerado está compuesto por 84 fábricas de calzado de distinto tamaño, varía desde plantas de 60 trabajadores a pequeños talleres, concentrados en la zona metropolitana. Además integran el conglomerado varias decenas de pequeñas empresas proveedoras, aunque gran parte de los insumos son importados de los países vecinos.

Según un diagnóstico elaborado por la Cámara Industrial del Calzado del país, la baja calidad de los empresarios y la mentalidad proteccionista dificultan la salida del estancamiento de la industria del calzado. El sector, compuesto por unas 80 empresas dedicadas a la fabricación en el país, emplea a unos 1.200 trabajadores y produce 3,13 millones de pares al año, factura en torno a 18 millones de dólares anuales y tiene un 45% de la capacidad instalada ociosa. Los clientes de los fabricantes uruguayos son, en su mayoría, las zapaterías minoristas independientes y el resto se divide entre cadenas de zapaterías, boutiques, tiendas propias e hipermercados.

⁴⁶ www.diprode.opp.gub.uy - Informe de avance conglomerado del calzado y la marroquinería, agosto 2009.

Las exportaciones de calzado se dirigen principalmente a Argentina y, en menor medida, a Paraguay y a Alemania. A su vez ingresaron en el mercado local calzados en una proporción de casi 4 pares por habitante, a un precio medio de 3 dólares cada uno.

El sector está encontrando fuertes restricciones en el mercado interno por problemas de competitividad estructurales y cambios recientes en los canales de comercialización. Esta situación en el corto plazo está condicionando los avances en la estrategia de largo plazo y es un elemento de desmotivación para los actores del conglomerado.

Condiciones de ingreso al mercado uruguayo del calzado.

El calzado de origen argentino en virtud del acuerdo de integración a través de cual se conforma el MERCOSUR no está gravado por arancel de importación en el país vecino. No obstante debe abonar la tasa consular que grava a todos los bienes importados.

Asimismo desde agosto rige la obligación sobre etiquetado del calzado, a fin de determinar el origen, procedencia y materiales de los productos.

Tabla 4: Estadísticas de Uruguay

URUGUAY	
Población (2008)	
Población masculina total	1.626.000
Población masculina a partir de los 20 años	1.103.000
Población en las dos áreas metropolitanas principales (2008)	
Montevideo	47,40%
Salto	3,10%
Estructura de la población ocupada urbana masculina por grupos ocupacionales (2008)	
Profesionales, técnicos y trabajadores asimilados	13,70%
Directores, Funcionarios públicos superiores	6,50%
Personal administrativo y trabajadores asimilados	9,00%
Comerciantes y vendedores	5,40%
Trabajadores de los servicios	13,50%
Trabajadores agrícolas, forestales y cazadores	8,90%
Obreros no agrícolas, conductores de máquinas y vehículos de transporte y trabajadores asimilados	43,00%
Tasa de desempleo (2008)	
Tasa de desempleo masculino	5,50%
Producto interno bruto (2008)	
PIB a precios constantes (moneda nacional)	\$ 521.073.000.000
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	8,90%
PIB per cápita, a precios constantes (moneda nacional)	\$ 156.288,30
Tipo de cambio (2009)	
Pesos uruguayos por Dólar	\$ 20,55
Consumo de calzado	
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	4
Comercio Exterior ítem 6403519029⁴⁷ año 2008	
Importaciones (U\$D)	0
Exportaciones (U\$D)	\$ 55.000,00
Arancel de importación	0%

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de CEPAL, FMI, Aladi y Serma

47

Capítulo: 64 - CALZADO, POLAINAS Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS; PARTES DE ESTOS ARTÍCULOS

Partida: 6403 - CALZADO CON SUELA DE CAUCHO, PLÁSTICO, CUERO NATURAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL

Ítem: 6403519029 - Los demás

4.6 SELECCIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN

La selección final exige un análisis cuidadoso, de tal manera que los mercados escogidos cumplan con dos principios básicos. En primer lugar, la facilidad de acceso, debido a que la distancia tiene un papel importante en la exportación por cuanto se relaciona con aspectos tales como el tiempo y el costo involucrado en la atención del mercado, los tipos y costos de los medios de transporte, y las comunicaciones. Y en segundo lugar la posibilidad de concentrar los esfuerzos, dado que la exportación requiere una especialización por parte de la empresa, tanto en lo que se refiere a los aspectos técnicos como en lo relativo a los trámites y la documentación.

La elección de los mercados de exportación se realiza a través de la siguiente matriz de decisión en la que se reflejan aquellos criterios considerados relevantes para la elección del mercado de exportación que le permitirá a la empresa expandirse hacia nuevos países. Cabe aclarar que lo que se pretende es mayor rentabilidad de las ventas de Fabincal Córdoba, dejando de lado el volumen. Es preferible, concentrar los esfuerzos en un solo mercado, o eventualmente en un número limitado, siempre que presentes características homogéneas.

Tabla 5: Matriz de decisión

Criterio	BOLIVIA	PERÚ	URUGUAY
Población masculina total	5.202.000,00	14.453.000	1.626.000
Población masculina a partir de los 20 años	2.735.000,00	8.673.000	1.103.000
Población de las aéreas metropolitanas principales	30,70%	30,60%	50,50%
Población masculina urbana en puestos administrativos o niveles superiores	28,80%	22,70%	29,20%
Tasa de desempleo masculino	9,70%	6,80%	5,50%
PIB a precios constantes (U\$D)	\$ 4.280.622.348	\$ 66.244.636.678,20	\$ 130.268.250.000
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	6,10%	9,84%	8,90%
PIB per cápita, a precios constantes (U\$D)	\$ 426,88	\$ 2.311,98	\$ 7.605,27
Tipo de cambio	\$ 3,80	\$ 3,80	\$ 3,80
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	2,4	2,4	4
Importaciones (U\$D)	\$ 95.000,00	\$ 200.000,00	0
Arancel de importación	20%	17%	0%

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de CEPAL, FMI, Aladi y Serma

Una vez realizado todo el procedimiento⁴⁸ necesario a fin de obtener valores comparables de los criterios, se obtienen los resultados globales para cada uno de los países en estudio y de esta forma es posible lograr un ranking de ellos, a partir de los valores conseguidos por cada país para el conjunto de criterios seleccionados. En la siguiente tabla pueden observarse los resultados de la matriz de decisión elaborada para Fabincal Córdoba S.A.

Tabla 6: Resultado de la matriz de decisión

Criterio	Ponderación	Bolivia	Perú	Uruguay
Población masculina total	0,07	0,0171	0,0475	0,0053
Población masculina a partir de los 20 años	0,09	0,0197	0,0624	0,0079
Población de las aéreas metropolitanas principales	0,07	0,0192	0,0192	0,0316
Población masculina urbana en puestos administrativos o niveles superiores	0,09	0,0321	0,0253	0,0326
Tasa de desempleo masculino	-0,07	-0,0309	-0,0216	-0,0175
PIB a precios constantes (U\$D)	0,10	0,0021	0,0330	0,0649
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	0,10	0,0246	0,0396	0,0358
PIB per cápita, a precios constantes (U\$D)	0,10	0,0041	0,0224	0,0735
Tipo de cambio	0,06	0,0200	0,0200	0,0200
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	0,11	0,0300	0,0300	0,0500
Importaciones (U\$D)	0,07	0,0225	0,0475	0,0000
Arancel de importación	-0,10	-0,0541	-0,0459	0,0000
Resultado Global		0,1066	0,2792	0,3042

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de CEPAL, FMI, Aladi y Serma

Esta matriz arroja como resultado que el mercado de Uruguay, en comparación con el resto, es el que mayores posibilidades de éxito ofrece para la exportación de calzado de vestir.

Esta decisión se encuentra avalada en el hecho de ser Uruguay un país con buenas perspectivas de crecimiento económico, con industrias del calzado de un nivel tecnológico inferior al nacional y la escasez de mano de obra capacitada, además es un país en donde no se competiría con Francia, Italia, España y Portugal.

⁴⁸ Ver anexo n°1

Una segunda opción a considerar es Perú dado que obtuvo valores muy cercanos a Uruguay, que posee una tasa de desempleo superior a la de Uruguay pero su población masculina es mucho mayor, además de mantener niveles de importación superiores a los del Uruguay.

Si bien el modelo escogido para la selección, no permite seleccionar soluciones intermedias, podría considerarse a Perú como un segundo paso en la internacionalización de Fabincal, es decir, que una vez establecida una cartera de clientes en Uruguay, sería recomendable que la empresa tome contacto con importadores peruanos a fin de ingresar en este mercado.

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA Y MARKETING MIX

5.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS

La estrategia o método de exportación debe ajustarse tanto a las necesidades de la empresa como a la infraestructura de la organización, y a su vez lograr optimizar el acceso al mercado de destino. De allí que, a la hora de diseñarla, se deban tener en cuenta no sólo las oportunidades que éste ofrece sino también los costos y los riesgos que la empresa está en condiciones de asumir.

En función de los mercados elegidos y la situación de la empresa, se propone que Fabincal Córdoba S.A. realice sus ventas al exterior a través de los métodos indirectos de exportación, ya que esto le permitirá controlar el proceso de comercialización, lo cual le posibilitará establecer una relación directa con los mercados, incrementando su margen de ganancias ya que no existen intermediarios.

Dentro de los métodos de exportación indirectos, se sugiere optar por un Agente o representante de ventas porque es la modalidad habitualmente utilizada por las empresas pequeñas que ingresan por primera vez en un mercado extranjero. Es este quien realiza las operaciones en representación o en nombre de la empresa exportadora sin asumir la propiedad de los productos ni responsabilidad alguna ante el comprador. Percibe su ganancia en forma de comisión sobre el precio neto de exportación.

A fin de obtener datos sobre posibles compradores en los mercados externos, las empresas pueden acudir a las embajadas y consulados de los países en cuestión y solicitar una lista de importadores o bien hacer uso de la asistencia en gestión de ventas⁴⁹ de la Fundación Exportar, la cual se trata de un servicio que se brinda a los exportadores argentinos que cuentan con un producto que desean venderlo en el exterior.

El exportador se contacta con alguna de las oficinas de la Fundación Exportar y manifiesta su intención de ofrecer su producto en determinados mercados. Exportar transmite los datos de su empresa y del producto y luego pasa esa información a la Sede Central de la Fundación Exportar quien la transmite, por intermedio de la Cancillería Argentina, a las Secciones Económicas y Comerciales de las Embajadas y Consulados argentinos de aquellos países donde se desea hacer la difusión. El funcionario responsable de la Sección Económica y Comercial en el exterior recibe la información y la difunde entre los importadores de ese producto en su sede. De esta manera el importador que esté interesado puede ponerse en contacto directo con la empresa argentina oferente.

El importador extranjero sabe que la oferta que está recibiendo es seria y de buena fuente ya que cuenta con el respaldo de la Embajada Argentina. Además la oferta se hace a los potenciales compradores directamente, lo cual agiliza el procedimiento de difusión.

⁴⁹www.exportar.org.ar – Métodos de exportación, enero 2007.

Ingreso a Uruguay

Se recomienda que el agente de ventas responsable de comercializar el producto de Fabincal Córdoba S.A. en Uruguay se concentre en establecer contacto con consignatarios ubicados en la ciudad de Montevideo, debido a que los consumidores de ingresos medios y altos residen allí.

Los canales de distribución óptimos para la venta del calzado son las cadenas de zapaterías y boutiques masculinas. Una buena oportunidad para comenzar a relacionarse con potenciales compradores es la feria de calzado que se realiza en la ciudad de Montevideo en el mes de febrero.

En cuanto al medio de transporte utilizado en este tipo de producto es el aéreo – el 90% de las exportaciones se realizan por esta vía - y considerando la ubicación geográfica de Córdoba es el más apto para el traslado del calzado de alta gama con destino a Montevideo.

Entre las ventajas del transporte aéreo se pueden mencionar la rapidez en la entrega, menor gasto en seguro y menor costo de embalaje.

Atendiendo a la cantidad de pares que se comercializaron desde Argentina a Uruguay durante el año 2008, y los primeros seis meses del corriente, sería interesante para Fabincal plantear como objetivo vender entre 600 y 800 pares por temporada, iniciando en la temporada de otoño – invierno que suele lanzarse en febrero y siguiendo con la de primavera – verano que se comienza a ofrecer en julio.

5.1.1 Producto y comunicación

Dado que el producto cumple la misma función en Argentina como en Uruguay, no es necesario modificar el producto para el ingreso.

Lo que se sugiere es acompañar el calzado con una etiqueta redactada en castellano, que brinde información sobre los materiales utilizados en los componentes principales del zapato (capellada, suela y forro) además de aquella que es exigida por las autoridades aduaneras de Uruguay.

5.1.2 Promoción

De acuerdo a la estrategia de ingreso sugerida a Fabincal, se aconseja que esta implemente dos herramientas a fin de promocionar sus productos con los potenciales clientes. Estas herramientas son la página Web y los catálogos.

En ellos se debe incluir información gráfica y textual de los productos, además de la historia de la empresa, cantidad de empleados, certificaciones con que cuenta la empresa, con que materias primas se trabaja, entre otras cosas.

5.1.3 Precio

En función de la estrategia de penetración planteada, del diagnóstico de internacionalización realizado a Fabincal y los precios a los cuales se exporta el calzado argentino a Uruguay, se plantea que la empresa opte por una política de precios orientada a al mercado, de modo de obtener las máximas utilidades posibles en el país.

Teniendo en cuenta los precios al cual se consigue calzado de alta gama en Uruguay, considerado como el límite superior a los precios de Fabincal, no es posible encontrar en este mercado una amplia variedad de productos de calidad, dado que la industria de este país no se caracteriza por ser competitiva en la producción de calzado y en los últimos años no se registraron volúmenes de importación notables.

El precio promedio de las exportaciones argentinas ronda en los U\$D 70 promedio, mientras que este valor se puede incrementar si se considera el calzado de origen italiano. Un dato accesorio es que en el mercado uruguayo se consigue calzado de vestir por U\$D 87, sin exigir buenas terminaciones del producto.

A partir de lo expuesto anteriormente, se recomienda que Fabincal Córdoba S.A. cotice un FOB de U\$D 56,90⁵⁰, en donde se obtendría una utilidad del 45% sobre el precio tasado. En algunos casos este valor se puede tomar como referencia y en función de la cantidad de pares y la posibilidad de incrementarla con el paso del tiempo se podría negociar precios inferiores, reduciendo la utilidad de la empresa. Este precio le permitiría penetrar en el mercado básicamente por dos motivos, en primer lugar por su precio competitivo, lo cual un aspecto importante a tener en cuenta por los consignatarios y en segundo lugar por el reconocimiento del que goza el calzado argentino en cuanto a las materias primas utilizadas, en especial el cuero y la mano de obra que involucra el proceso de producción.

⁵⁰ Ver Anexo nº 2

CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN

6.1 CONCLUSIÓN

A través de este proyecto de exportación lo que se pretende es planificar la expansión de Fabinca a nuevos mercados y detectar oportunidades que la estimulen a invertir en otros proyectos de exportación para adquirir experiencia y aumentar la capacitación de su personal.

Si bien la empresa posee exiguos conocimientos en materia de exportaciones, esto no es una debilidad relevante, ya que cuenta con un conjunto de colaboradores externos que la pueden asesor eficazmente en aquellos temas vinculados con la logística y operatoria aduanera, a fin de no incurrir en ningún tipo de infracción y además optimizar tiempos y costos.

La inserción en el mercado internacional es un acontecimiento trascendental para Fabinca, ya que marca el inicio de una nueva etapa en la vida de la organización, la cual modificará algunas formas de actuación. Sin embargo, el hecho de comenzar con mercados con una cercanía geográfica y cierta homogeneidad cultural implica que la internacionalización sea gradual, posibilitando la adecuación de la estructura comercial y productiva con la demanda de los nuevos compradores.

Entre los beneficios que reporta la participación de Fabinca en el comercio internacional, se pueden mencionar la posibilidad de diversificar sus ingresos al no depender exclusivamente de la demanda local, comercializar productos con mayor rentabilidad que los fabricados para sus actuales clientes con quienes ya esta posicionada como una empresa dirigida a un segmento de consumidores de clase media.

Asimismo, la venta al exterior es una buena estrategia para afrontar los meses críticos, que padece la industria en general, a causa del carácter estacional de la demanda, que genera una caída en las ventas y en consecuencia en la producción.

Es claro que es una utopía competir con el calzado italiano de vestir en cuanto a diseño, no obstante el calzado argentino goza de buena reputación en cuanto a la calidad y en este punto Fabinca se encuentra avalada por las normas ISO, lo cual es una favorable carta de presentación en los nuevos mercados y con los potenciales clientes.

Analizando la competitividad, es viable determinar que tanto en calidad como en precio, Fabinca posee una fortaleza, dado que el excelente dominio de las técnicas de producción y de los insumos, entre los que se destaca el cuero en todas sus variedades, hace que obtengan bajos costos, producto de la curva de experiencia desarrollada a lo largo de los años.

Por último se destaca la trayectoria y solidez de la empresa en el mercado nacional, lo cual pone de manifiesto el compromiso y seriedad con los que asumen cada uno de los acciones de Fabincal, ya que su mayor aspiración es la continuidad en el rubro.

CAPÍTULO 7: PARTES FINALES

7.1 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Revista Serma. Agosto / Septiembre 2009- Año XV- Nº 91. Edición Internacional

Michael E. Porter "Estrategia Competitiva", Grupo Editorial Patria, 37ª reimpresión, 2007

Acerenza Miguel Angel "Marketing internacional: un enfoque metodológico hacia la exportación". Editorial Trillas, México, 1990

Sergio Barba y Romero Casillas (1997) Decisiones multicriterios: "Fundamentos teóricos y utilización practica". Universidad de Alcalá. Servicio de publicaciones de la U.A.H

Jeannet and Hennessey (1992) "Global marketing strategies". Editorial Houghton Mifflin Company, Boston.

Oswaldo J. Marzorati (2003). Derecho de los negocios internacionales. Editorial Astrea, ciudad de Buenos Aires, 2003.

La industria del calzado en Argentina, situación actual y cursos de acción. Centro de Estudios Económicos, Industriales e Internacionales. Septiembre 2004

László Vass & Madga Molnar "Zapatos de caballero hechos a mano". Editorial Köneman, Alemania, 1999.

www.exportar.org.ar

www.revistasice.com

www.cueroamerica.com

www.industrie.gouv.fr

www.ivex.es

www.cemue.com.mx

www.spainbusiness.com

www.icex.es

www.apiccaps.pt

www.argentinatradenet.gov.ar

www.mol.com.ar

www.aladi.org

www.comtrade.un.org

www.cepal.org

www.diprode.opp.gub.uy

7.2 ANEXOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE DECISIÓN MULTICRITERIO

A continuación se exponen los diferentes cálculos realizados para obtener los valores de la matriz de decisión utilizada en la selección de mercado.

	BOLIVIA	PERÚ	URUGUAY	Total
Población masculina total	5.202.000,00	14.453.000	1.626.000	21.281.000,00
Población masculina a partir de los 20 años	2.735.000,00	8.673.000	1.103.000	12.511.000,00
Población de las aéreas metropolitanas principales	30,70%	30,60%	50,50%	111,80%
Población masculina urbana en puestos administrativos o niveles superiores	28,80%	22,70%	29,20%	80,70%
Tasa de desempleo masculino	9,70%	6,80%	5,50%	22,00%
PIB a precios constantes (U\$D)	\$ 4.280.622.348	\$ 66.244.636.678,20	\$130.268.250.000	\$ 200.793.509.026
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	6,10%	9,84%	8,90%	24,84%
PIB per cápita, a precios constantes (U\$D)	\$ 426,88	\$ 2.311,98	\$ 7.605,27	\$ 10.344,13
Tipo de cambio	\$ 7,07	\$ 2,89	\$ 20,55	\$ 30,51
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	2,4	2,4	4	8,8
Importaciones (U\$D)	\$ 95.000,00	\$ 200.000,00	0	\$ 295.000,00
Arancel de importación	20%	17%	0%	37%

	BOLIVIA	PERÚ	URUGUAY	Total
Población masculina total	5.202.000,00	14.453.000	1.626.000	21.281.000,00
Población masculina a partir de los 20 años	2.735.000,00	8.673.000	1.103.000	12.511.000,00
Población de las aéreas metropolitanas principales	0,307	0,306	0,505	1,118
Población masculina urbana en puestos administrativos o niveles superiores	0,288	0,227	0,292	0,807
Tasa de desempleo masculino	0,097	0,068	0,055	0,220
PIB a precios constantes (U\$D)	\$ 4.280.622.348	\$ 66.244.636.678,20	\$130.268.250.000	\$ 200.793.509.026
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	0,061	0,098	0,089	0,248
PIB per cápita, a precios constantes (U\$D)	\$ 426,88	\$ 2.311,98	\$ 7.605,27	\$ 10.344,13
Tipo de cambio	\$ 7,07	\$ 2,89	\$ 20,55	\$ 30,51
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	2,4	2,4	4	8,8
Importaciones (U\$D)	\$ 95.000,00	\$ 200.000,00	0	\$ 295.000,00
Arancel de importación	0,200	0,170	0,000	0,370

Trabajo Final de Graduación

Proyecto de Exportación para Fabinal Córdoba S.A

Hames Analía del Valle

	BOLIVIA	PERÚ	URUGUAY	Total
Población masculina total	0,2444	0,6792	0,0764	1
Población masculina a partir de los 20 años	0,2186	0,6932	0,0882	1
Población de las aéreas metropolitanas principales	0,2746	0,2737	0,4517	1
Población masculina urbana en puestos administrativos o niveles superiores	0,3569	0,2813	0,3618	1
Tasa de desempleo masculino	0,4409	0,3091	0,2500	1
PIB a precios constantes (U\$D)	0,0213	0,3299	0,6488	1
PIB a precios constantes (variación porcentual anual)	0,2456	0,3961	0,3583	1
PIB per cápita, a precios constantes (U\$D)	0,0413	0,2235	0,7352	1
Tipo de cambio	0,2317	0,0947	0,6735	1
Consumo per cápita de calzado (pares por año)	0,2727	0,2727	0,4545	1
Importaciones (U\$D)	0,3220	0,6780	0,0000	1
Arancel de importación	0,5405	0,4595	0,0000	1

ANEXO Nº 2: PLANILLA DE CÁLCULO DE PRECIO FOB-URUGUAY

Costo de la mercadería en deposito	U\$D 30,00
Envases y embalajes	U\$D 0,30
Obtención de documentos de Expo	U\$D 0,20
Verificación y controles	U\$D 0,20
Gastos administrativos	U\$D 0,50
TOTAL	U\$D 31,20

Honorario del despachante	1,5%
Utilidad	45%
Derecho de Expo	5%
Suma gastos	51,5%
Reintegro	6%

FOB= $31,20 / (1 - 0,0515 + 0,06) =$	U\$D 57,25
--------------------------------------	-------------------